مدخل الى

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

(وجهة نظر)

الأستاذ الدكتور

عمر وصفي عقيلي

أستاذ إدارة الأعمال في كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية
بجامعة حلب





الطبعة الثانية

2009

وائل



مدخـــل

إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

(وجهة نظر)

الأستاذ الدكتور

عمر وصفي عقيلي

أستاذ إدارة الأعمال في كلية الاقتصاد والعلوم الادارية

بجامعتي حلب والعلوم التطبيقية

دار وائل للنشر

الطبعة الثانية

٢٠٠٩



رقم الايداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (٢٠٠٠/٨/٢٤٢٧)
عقي   عقيلي ، عمر وصفي
مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة (وجهة نظر) ، عمر وصفي عقيلي.
- عمان ، دار وائل ٢٠٠٠
(٢٨٦) ص
ر.إ. : (٢٠٠٠/٨/٢٤٢٧)
الواصفات: الجودة / علامات الجودة

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

****

رقم التصنيف العشري / ديوي : ٣٣٨,٠٦
ISBN 9957-11-115-9 (ردمك)

* مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة
* الأستاذ الدكتور عمر وصفي عقيلي
* الطبعــة الثانية ٢٠٠٩



دار وائـل للنشر والتوزيع
* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (٢) الطابق الثاني
هـاتف : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣٨٤١٠ - فاكس : ٠٠٩٦٢-٦-٥٣٣١٦٦١ - ص. ب (١٦١٥ - الجبيهة)
* الأردن - عمـان - وسـط البـلد - مجمـع الفحيص التجـاري- هــاتف: ٠٠٩٦٢-٦-٤٦٢٧٦٢٧
www.darwael.com
E-Mail: Wael@Darwael.Com



الإهـــداء

إلى روح والدي

إلى روح والدتي

اللهم ارحمهما كما ربياني صغيراً

اللهم إجعل الجنة مثواهما

* * * * *

إلى توأم روحي

إلى حبيبة العمر

إلى شريكة حياتي

إلى الانسانة التي كانت بسمة أملي

إلى الانسانة التي كانت سندي وإلهامي

إلى روح الفقيدة الغالية

إلى روح زوجتي العزيزة رحمها الله

المؤلف



المحتويات



الفصل الثاني



الموضوع	الصفحة

****



الفصل الثالث



الفصل الرابع



المراجـع



تقديم

في ظل العولمة التي تخللتها ثورة في مجال الاتصالات والمعلوماتية، شاعت مقولة أصبح يعرفها الجميع، ويتداولها رجل الشارع هي: " أن العالم اليوم قد أصبح قرية صغيرة " . نعم لقد أصبح العالم الآن قرية صغيرة، فمن خلال شبكة الانترنت، أصبح بمقدور الانسان أن يعرف وهو في غرفة مكتبه ماذا يدور في العالم على مدار الأربع والعشرين ساعة. فالعولمة ونظام التجارة الدولية الحرة، كسرت الحواجز الجمركية الموجودة بين دول العالم، وأصبحت الأسواق العالمية مفتوحة أمام جميع المنتجين ليروجوا سلعهم. هذه الأوضاع الراهنة اليوم، أوجدت منافسة عالمية شديدة بل عنيفة بين المنتجين للسلع في جميع الدول. ومما زاد من حجم المنافسة العالمية، وجود ظاهرة الكساد التجاري في العديد من دول العالم، بمعنى آخر أصبحت ظاهرة العرض أكبر من الطلب في العديد من الأسواق العالمية والمحلية، فالأسواق اليوم مغرقة بالسلع والخدمات، والمنظمات المنتجة يتنافس كل منها على كسب حصة أكبر من السوق أو الطلب. في ظل هذه الظروف أصبح المستهلك هو سيد الموقف وسيد السوق، والجميع يسعى لإرضائه، طمعاً في زيادة الحصة السوقية التي أصبح يتوقف عليها بقاء وإستمرارية المنظمات.

في ضوء هذه السمات العالمية للتجارة الدولية، والمنافسة الشديدة، والكساد التجاري، والتهافت والتسابق بين المنظمات من أجل إرضاء عملائها، توجهت الأنظار إلى إدارة الجودة الشاملة التي اعتبرتها المنظمات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل فيها لتحقيق أعلى جودة،



واستخدامها كجسر تعبر عليه للوصول إلى رضا عملائها والمحافظة عليهم، فأية خسارة لأي عميل أو زبون، يعني ذلك تأثر مستقبل المنظمة وتعرض بقاءها للخطر.

لقد حققت إدارة الجودة الشاملة على مدى العقدين الماضيين من الزمن، نجاحات باهرة وملفتة للنظر في العديد من الشركات العالمية الأمريكية، واليابانية، والأوروبية، وباتت إدارة الجودة الشاملة في الوقت الحاضر هي حديث الساعة في أوساط الأعمال والجامعات ومراكز البحث العلمي والشركات العالمية على اختلاف أحجامها في كافة أنحاء العالم، حتى الأجهزة الحكومية أيضاً، وقد قام العديد من الكتاب والباحثين بتطوير منهج إدارة الجودة الشاملة، ووضع كل منهم نموذجاً خاصاً به، وكذلك الحال بالنسبة للشركات، التي وضعت هي أيضاً نموذجاً خاصاً بها.

وبالرغم من التوجه إلى إدارة الجودة الشاملة هو السائد في الدول المتقدمة، ووجود المئات من الشركات العالمية التي تطبقها الآن، إلا أننا وللأسف لا نجد لهذا المنهج الاداري وجود يذكر في منظماتنا العربية، فالقلة منها قامت بتطبيقه، فمعظمها متجه ومنكب الآن للحصول على شهادة الأيزو، ويعتبرونها نهاية المطاف. وللأسف أيضاً ما زالت الكتابات في إدارة الجودة الشاملة باللغة العربية قليلة نسبياً، وهذا ما دفع المؤلف للقيام بتأليف هذا العمل كجهد متواضع، يسهم من خلاله في إغناء المكتبة العربية بالمعرفة الإدارية الحديثة، ومساعدة القارىء العربي على تكوين مفهوم شامل ومتكامل عن إدارة الجودة الشاملة.

ويشير المؤلف في هذا التقديم إلى الجهود السابقة التي بذلها الباحثون والمفكرون العرب والأجانب في إرساء قواعد منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي اعتمد عليها في إعداد مؤلفه هذا، الذي يعتبر تجميعاً موجزاً للمفاهيم التي قدموها في بحوثهم ومؤلفاتهم، حيث عالج كل منهم موضوع إدارة الجودة الشاملة من وجهة



نظره الخاصة. ويشير المؤلف في هـذا المجـال، إلى أنـه قـد اعتمـد أيضـاً في إعـداد مؤلفـه عـلى نمـاذج إدارة الجودة الشاملة المطبقة في بعض الشركات الأمريكية واليابانية، حيث استفاد من الجوانب الايجابية العملية والتطبيقية الموجودة فيها، وأضاف لمفاهيم المفكرين وتجارب الشركات، آراءه الخاصـة حـول منهجيـة إدارة الجودة الشاملة، ليخرج مؤلفه هذا بالصورة التي هو عليها الآن.

ويأمل المؤلف في النهاية أن يكون قد وفق بعون الله ورضاه، في تقديم مادة علمية بسيطة وواضحة للقراء العرب والمنظمات العربية، كاسهام بسيط ومتواضع منه في تحديث المعرفة الادارية في الوطن العـربي الحبيب.

والله ولي التوفيق

المؤلف





الفصل الأول

أبعــاد إدارة الجودة الشـاملة





ماهيـة إدارة الجودة الشاملة

في البداية سنقوم باستعراض وشرح معنى الجودة وعناصرها من وجهة نظر وفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كقاعدة ننطلق منها إلى تعريف وتوضيح أبعادها.

معنى الجـودة

الجودة بمعناها العام، إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفاً لانتاج السلعة أو تقديم الخدمة، وإيجاد صفة التميز فيهما.

في ضوء التعريف السابق، فالجودة من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

- معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه.
- تقديم أفضل ما يمكن لدى المنظمة لعملائها، من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم.
- الاهتمام بكل شيء وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للصدفة أو التخمين.



- الجودة ليست إرضاء العملاء فحسب، بل إدخال السعادة إلى نفوسهم.
- الجودة لها علاقة بتوقعات العميل من حيث :

- الدقة والاتقان .
- الأداء المتميز .
- المواصفات المتميزة .
- تقديم السلعة أو الخدمة في الوقت المرغوب من قبله .
- تكلفة مناسبة يتحملها من أجل الحصول على السلعة أو الخدمة .

- الجودة هي مؤشر لعدد من الجوانب أهمها ما يلي :

- خلو السلعة أو الخدمة من العيوب أو الأخطاء .
- تصميم متميز للعمليات .
- رقابة فعالة على كل شيء .
- خلو العمل من التداخل والازدواجية .
- تكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب من العميل .
- تميز في تخطيط وتنظيم واستثمار الوقت .
- إستخدام فعال للموارد البشرية والمادية .
- الهدر والفاقد عند حده الأولى .
- سرعة في الاداء .



- تستطيع المنظمة أن تعرف من خلال الجودة، فيما إذا كانت قد أدت ما عزمت على انتاجه أو تقديمه، وفق ما يريده ويرغبه العميل، وبالتالي فهي معيار لتقييم النجاح في كل شيء.
- إن تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء من خلال جودة السلعة أو الخدمة المقدمة إليهم، يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

مراحل تطور إدارة الجودة الشاملة

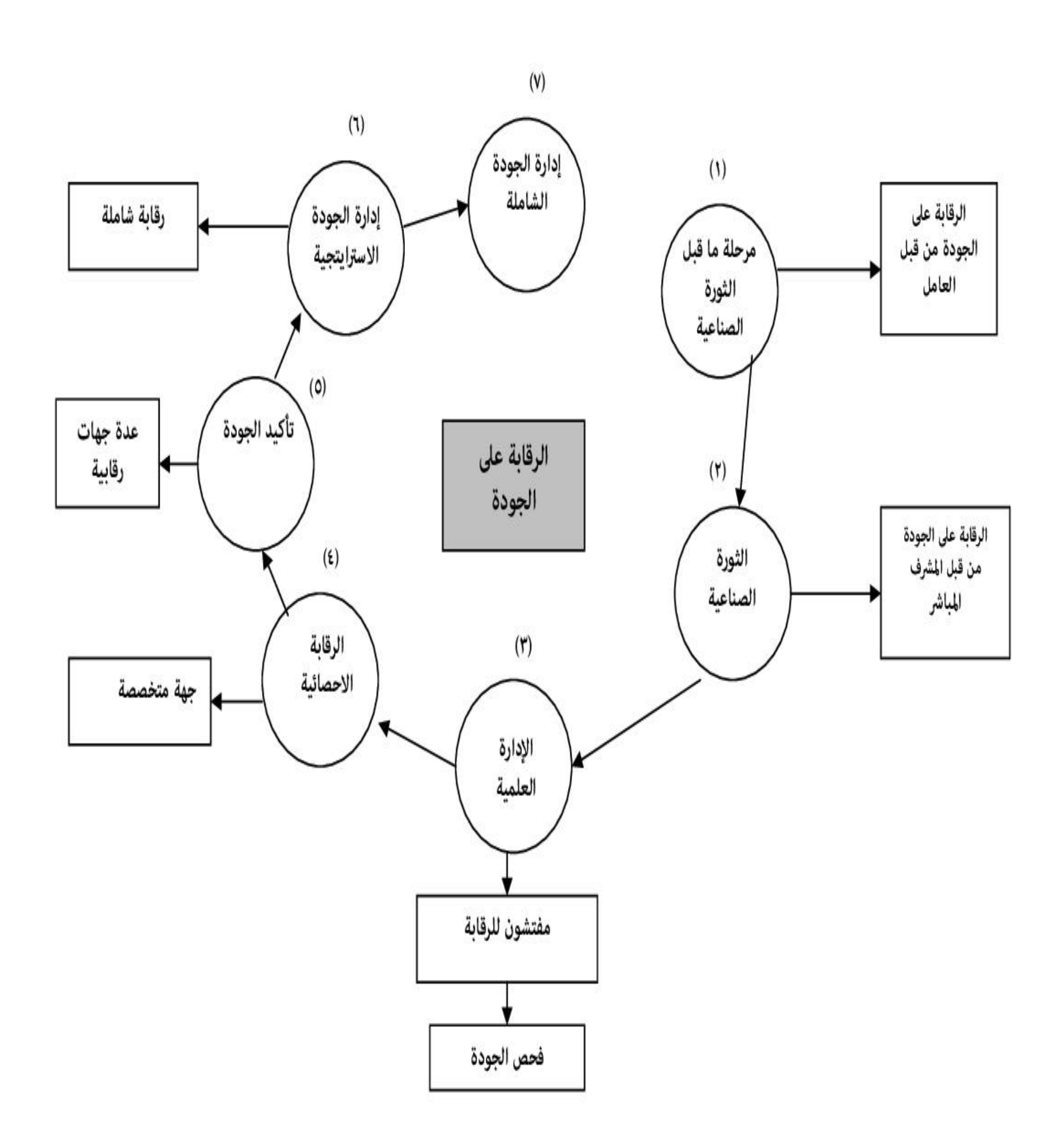
ولد مفهوم الجودة وتحسينها في اليابان، وذلك مع بداية العقد الخمسين من القرن العشرين، ثم انتشر بعد ذلك في شمال أمريكا ودول أوروبة الغربية، إلى أن أصبح موضوع العصر، حيث تجسد في نهج إداري حديث أطلق عليه تسمية إدارة الجودة الشاملة، الذي قام بتطوير مفهوم الإدارة القديم، ليتماشى مع التوجهات الحديثة والمعاصرة، التي تؤكد على تحقيق الجودة العالية لكسب رضا العملاء، تأكيداً على أن مسألة الجودة لا تشمل مجالاً معيناً أو أكثر داخل المنظمة بل يشملها جميعها. ومما ساعد على إنتشار هذا النهج الاداري الجديد، خسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لجزء من حصصها في الأسواق العالمية والمحلية لصالح الشركات اليابانية، التي ركزت إهتمامها الأول والشديد على مسألة الجودة كجسر تعبر من خلاله للأسواق العالمية والى رضا المستهلك، في حين أن الشركات العالمية الأخرى وخاصة الأمريكية، كانت تولي إهتمامها الأول لمسألة العلاقة بين الانتاجية والتكلفة، على اعتبار أن مسألة السعر هو هاجس المستهلك الأول. وقد ساد هذا الإتجاه حتى عقد السبعينات، حيث تنبهت هذه الشركات للخطر المحدق بها، مما دفعها الى تعديل إستراتيجياتها القديمة واستبدالها باستراتيجية إدارة



الجودة الشاملة، لتوقف زحف المنافسة اليابانية لمنتجاتها. فعلى سبيل المثال، مرت صناعة السيارات الأمريكية بفترة كساد كادت أن تطيح ببعض الشركات الأمريكية من السوق بسبب منافسة صناعة السيارات اليابانية لها، فقد بلغ حجم مبيعات شركتا تويوتا وهوندا في أمريكا في إحدى السنوات ٢٠% من إجمالي مبيعات السيارات فيها، ولم تتحقق هذه النسبة إلا من خلال إثبات هاتين الشركتين مستوى جودة إنتاجهما من السيارات، فمقياس مستوى جودة الشركات اليابانية آنذاك هو مليون (أي عدد الوحدات المعيبة في المليون) في حين كان هذا المقياس في الشركات الأمريكية بالمئة، وهذا دليل على مدى تقدم مستوى جودة المنتجات اليابانية، الذي ساعدها على غزو الأسواق العالمية.

بعد التقديم السابق، سنقوم في الصفحات القليلة القادمة باستعراض المراحل التاريخية التي مر بها تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال تطور مفهوم الجودة والرقابة عليها، حيث مر هذا المفهوم بمراحل تاريخية متلاحقة، إلى أن وصل إلى مفهومها الحديث الذي قامت عليه إدارة الجودة الشاملة موضوع هذا الكتاب، ويوضح الشكل التالي تسلسل هذه المراحل، التي سوف نشرحها بشيء من الايجاز بعد عرض الشكل مباشرة .

شكل رقم (١)


(٧)
إدارة الجودة الشاملة
(٦)
إدارة الجودة الاستراتيجية
رقابة شاملة
(١)
مرحلة ما قبل الثورة الصناعية
الرقابة على الجودة من قبل العامل
(٥)
تأكيد الجودة
عدة جهات رقابية
الرقابة على الجودة
(٢)
الثورة الصناعية
الرقابة على الجودة من قبل المشرف المباشر
(٤)
الرقابة الاحصائية
جهة متخصصة
(٣)
الإدارة العلمية
مفتشون للرقابة
فحص الجودة



المرحلة الأولى

ما قبل الثورة الصناعية :

قبل الثورة الصناعية لم يكن هناك مصنع وإنتاج بمعنى الكلمة، فالمصنع كان عبارة عن ورشة **Work shop** فيها رب العمل أو صاحب الورشة وعدد من العمال، الذين يقومون بتصنيع سلعة معينة باستخدام أدوات يدوية، وفق معايير جودة بسيطة يحددها الزبون من منطلق وجهة نظره ورغبته، وما على صاحب الورشة إلا أن يلبي رغبة زبونه. وبالتالي فالعمال يصنعون السلعة المطلوبة وفق توجيهات صاحب العمل (الاسطى، المعلم). وبالنسبة لعملية الرقابة على الجودة، فقد كانت تتم من قبل العامل نفسه ومنفرداً، مع تدقيق نهائي من قبل صاحب الورشة.

المرحلة الثانية

بعد الثورة الصناعية :

أحدثت الثورة الصناعية كما هو معروف للجميع تغييرات جذرية في مجال الصناعة يمكن تلخيصها بالنقاط التالية :

- ظهور المصنع ليحل محل الورشة، وأصبح له شكلاً أو هيكلاً تنظيمياً.
- كبر عدد العاملين في المصنع (المنظمة).
- كبر حجم الانتاج بسبب إستخدام الآلة.
- إرتفاع مستوى جودة المنتجات نتيجة إستخدام الآلة في العمل.



في هذه المرحلة لم تعد الرقابة على الجودة تتم من قبل العامل نفسه، بل من قبل المشرف المباشر، الذي كانت عليه مسؤولية التحقق من الجودة.

المرحلة الثالثة

الادارة العلمية Scientific Management :

ظهرت الادارة العلمية كما هو معروف لدى الجميع في مطلع القرن العشرين بريادة " فريدريك ونسلو تايلور "، وقدمت للعالم الصناعي " دراسات الحركة والزمن **Time and Motion Study** " وسبل تخفيض تكلفة الانتاج، من خلال الحد من الهدر والضياع في العمل المصنعي الذي كان سائداً آنذاك. في هذه المرحلة ظهر مفهوم يدعى " بفحص الجودة **Quality Inspection** " الذي سحبت بموجبه مسؤولية فحص جودة المنتج من المشرف المباشر، وأسندت إلى مفتشين مختصين بالعمل الرقابي على الجودة. وعملية التحقق من الجودة كانت تركز على إجراء المطابقة بين معايير محددة بشكل مسبق، مع جودة المنتوج المحققة أو المنجزة، للتأكد من أن مستوى الجودة المطلوب محافظ عليه باستمرار. وكانت الرقابة في هذه المرحلة تهدف إلى تحديد الانحراف أو الخطأ والمسؤول عنه، لتوقيع العقوبة المناسبة بحقه، وهذا ما أسماه الكتاب "بالرقابة البوليسية **Police Control**".

المرحلة الرابعة

الرقابة الاحصائية على الجودة Statistical Control :

ظهرت الرقابة الاحصائية على الجودة مع ظهور أسلوب الانتاج الكبير **Mass Production** عام ١٩٣١، الذي صاحبه آنذاك مفهوم تنميط وتوحيد الانتاج،

كوسيلة للاقلال من أخطاء تصنيع السلعة، حيث يمكن بوساطته تسهيل عملية الرقابة على الجودة والاقلال من الجهود المبذولة في مجالها، ذلك لأن المنتج ذو مواصفات قياسية نمطية موحدة. هذه النمطية مكنت من استخدام الأساليب والأدوات الاحصائية في مجال الرقابة، وكان أشهرها نظرية الاحتمالات باستخدام أسلوب العينات الاحصائية **Sampling Techniques** في مجال فحص الجودة. فقد صمم كل من **Harold Dodge** و **Harry Roming** أسلوباً إحصائياً لفحص عينات من الانتاج بدلاً من فحصه كله، حيث في ضوء نتائج هذا الفحص يمكن قبوله أو رفضه. هذا الاسلوب لم يعد مقبولاً في عقد الثمانينات الذي اشتدت فيه المنافسة، والسبب في ذلك، هو أن هذا الاسلوب لا يتصف بطابع الدقة، ففحص العينة لا يعتبر مؤشراً دقيقاً على مستوى جودة الانتاج كله، وهذا يعني وجود إحتمالية وصول وحدات من الانتاج إلى السوق وفيها أخطاء، الأمر الذي يؤثر سلباً في سمعة المنظمة في السوق وفي رضا عملائها.

ويعد إدوارد ديمنج **Edwards Deming** رائد الجودة الأمريكية أبرز من استخدم وطبق الرقابة الاحصائية على الجودة، حيث اعتمد على جمع معلومات وفيرة عن مستوى الجودة، من خلال الرقابة على عملية الانتاج أثناء تنفيذها، ثم قام بتحليلها باستخدام الأساليب الاحصائية، من أجل الوقوف على مستوى الجودة المتحقق. وقد نقل ديمنج أفكاره عن الرقابة الاحصائية على الجودة إلى اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، ولاقى الترحيب هناك والتشجيع من قبل إمبراطورها، حيث قام بتطويرها، وأسس منهجاً متكاملاً عنها، إستطاعت اليابان بعد ذلك غزو أسواق العالم بسلعها ذات الجودة المتميزة.



المرحلة الخامسة

تأكيد الجودة Quality Assurance :

بدأ التفكير بمفهوم تأكيد الجودة عام ١٩٥٦، ثم طور بعد ذلك ليأخذ أبعاده كاسلوب فعال في مجال الرقابة على الجودة، إعتمدت عليه إدارة الجودة الشاملة فيما بعد. ويقوم مفهوم تأكيد الجودة على فلسفة مفادها ما يلي:

إن الوصول إلى مستوى عالي من الجودة وتحقيق إنتاج بدون أخطاء **Zero Defect**، يتطلب رقابة شاملة على كافة العمليات، وذلك من مرحلة تصميم المنتج حتى مرحلة وصوله للسوق ليد المستهلك، وهذا يعني وجود جهود مشتركة من قبل جميع الادارات المعنية بتنفيذ هذه المراحل، فالكل يشترك بشكل متعاون في وضع السبل الكفيلة لمنع الأخطاء في أية مرحلة أو عملية، فالجودة عبارة عن بناء يشترك في تشييده جميع المعنيين به، فهو جهد مشترك تتقاطع وتتكامل فيه جميع الجهود المشتركة بشكل متناسق بالإعتماد على الإتصال المستمر.

وتحقيقاً لشعار الانتاج بدون أخطاء، يتبنى تأكيد الجودة إستخدام ثلاثة أنواع من الرقابة هي:

١ : الرقابة الوقائية .

وتعني متابعة تنفيذ العمل أولاً بأول، لاكتشاف الخطأ قبل وقوعه، والعمل على منع حدوثه.

٢ : الرقابة المرحلية .

وتعني فحص المنتج بعد إنتهاء كل مرحلة تصنيع للتأكد من مستوى الجودة، بحيث لا ينتقل المنتج تحت الصنع من مرحلة لأخرى، إلا بعد فحصه



والتأكد من جودته، وهذا يساعد على اكتشاف الأخطاء عند وقوعها ومعالجتها فوراً.

٣ : الرقابة البعدية .

وتعني التأكد من جودة المنتج بعد الانتهاء من تصنيعه وقبل انتقاله لدى المستهلك، وذلك ضماناً لخلوه من أي خطأ أو عيب.

يتضح مما تقدم أن هذه الأنواع الثلاثة من الرقابة، تتكامل مع بعضها من أجل الوصول إلى إنتاج بدون أخطاء. ويمكن القول أن تأكيد الجودة أصبح أحد الاستراتيجيات الأساسية التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة، فالانتاج بدون أخطاء يعني إنتاج عالي الجودة، وهو بمثابة الجسر الذي تعبر المنظمة من خلاله إلى تحقيق الرضا لدى العملاء، وقد تبنت هذه الاستراتيجية العديد من الشركات العالمية الكبيرة الحجم. فعلى سبيل المثال إستخدمته شركة **Martin** الأمريكية لصناعة الصواريخ للجيش الأمريكي، حيث اعتمدت على وضع برنامج طموح لإنتاج صواريخ قادرة على تحقيق أهدافها بدون أخطاء.

المرحلة السادسة

إدارة الجودة الاستراتيجية Stratigic Quality Management :

ويرمز لها بـ **(SQM)** . ظهر هذا المفهوم عن الجودة ما بين عامي ١٩٧٠ و١٩٨٠ وكان ذلك بسبب دخول التجارة العالمية في حالة منافسة بين الشركات لكسب حصص أكبر من السوق، وخاصة من قبل الشركات اليابانية التي غزت أسواق العالم بمنتجاتها ذات الجودة المتميزة والأسعار المعقولة. ولعل شركة **(IBM)** الأمريكية هي أولى الشركات الأمريكية التي تبنت إدارة الجودة



الاستراتيجية للوقوف أمام هذا الزحف الياباني، حيث رسمت إستراتيجية الجودة لديها ضمن المحاور الرئيسية التالية:

- إرضاء الزبون وتلبية ما يريده ويتوقعه، فتحديد الجودة يكون من قبل الزبون تحت شعار نادت به هو **Market Driven Quality** .
- الجودة مسؤولية الجميع من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، فالجودة عملية متكاملة لا يمكن تجزأتها، فمن غير المقبول أن تُحقق الجودة في مجالات دون أخرى.
- المطلوب تحقيق الجودة في كل شيء: الأنظمة، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، أساليب وإجراءات العمل.. الخ.

ومن الشركات العالمية التي تبنت إدارة الجودة الاستراتيجية شركة "جولد ستار" و" سامسونج " بعد عام ١٩٨٠. فقبل هذا العام كانت استراتيجية هاتين الشركتين تقوم على أساس الانتاج الكبير بمستوى جودة عادي، لغزو أسواق البلدان الفقيرة والنامية، وقد ساعدها على ذلك مستوى الأجور المنخفض لديها آنذاك. ومع تزايد شدة المنافسة والتوجه إلى إدارة الجودة الاستراتيجية وتفعيل أسلوب تأكيد الجودة كأسلوب رقابي لتحقيق الجودة العالية، شعرت هاتان الشركتان أنهما في خطر، فلجأتا الى تغيير إستراتيجيتهما وتحولتا إلى استراتيجية تحسين الجودة على المدى الطويل (إدارة الجودة الاستراتيجية)، وذلك بإحداث مراكز بحوث من أجل تطوير منتجاتهما، ورصدتا مبالغ كبيرة في ميزانيتهما لأجل هذا الغرض. فقد أيقنتا بأن المستهلك لم يعد يغريه السعر المنخفض فقط، بل راح يبحث عن الجودة، فقد حدثت قناعة لديه مفادها: " ما فائدة شراء سلعة رخيصة لا تعمر، أو أعطالها كثيرة وصيانتها مستمرة تفوق تكلفتها فرق السعر بينها وبين السلعة ذات الجودة العالية". وفي التسعينات كما هو معروف غيرت جولد ستار شعارها الى (LG) لينسى المستهلكون سلع جولد ستار القديمة ذات الجودة العادية، وإحداث إنطباع جديد لديهم



بأن سلعها الجديدة دخلت عهداً جديداً في مجال تطوير وتحسين الجودة في ظل إدارة الجودة الاستراتيجية والجودة الشاملة، اللتان تركزان على أن الجودة وإرضاء المستهلك هما الاساس الذي تقوم عليه استراتيجيات الشركات العالمية في الوقت الحاضر.

المرحلة السابعة

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management :

ويرمز لها بـ **(TQM)**. ظهر هذا المفهوم عن الجودة بعد عام ١٩٨٠ وما زال مستمراً حتى عام ٢٠٠٠، وسبب ظهوره هو تزايد شدة المنافسة العالمية، واكتساح الصناعة اليابانية للأسواق وخاصة البلدان النامية، وخسارة الشركات الأمريكية والأوروبية لحصص كبيرة من هذه الأسواق. إزاء هذا الوضع قامت الشركات الأمريكية بتطوير وتوسيع مفهوم إدارة الجودة الاستراتيجية، باضافة جوانب أكثر شمولاً وعمقاً، واستخدمت أساليب متطورة في مجال تحسين الجودة والتعامل مع الزبائن والموردين، وتفعيل أساليب تأكيد الجودة ليصبح أسلوباً رقابياً إستراتيجياً على الجودة. يتضح لنا أن إدارة الجودة الشاملة ما هي في الواقع إلا تطوير لادارة الجودة الاستراتيجية، كوسيلة دفاعية إستخدمتها الشركات الأمريكية والأوروبية لصد غزو الصناعة اليابانية لأسواقها، حيث نهجت الشركات اليابانية هي أيضاً نهجاً متطوراً في مجال تحسين الجودة أسماه رائد الجودة الياباني "إيشيكاوا" بالرقابة الشاملة على الجودة **Total Quality Control** أو **(TQC)** .

يلاحظ في ضوء ما تقدم أن إدارة الجودة الشاملة هي امتداد لادارة الجودة الاستراتيجية، حتى أن بعض الباحثين والمؤلفين يستخدمانهما بشكل مترادف، لكن



للدقة يجب التمييز بينهما، ذلك لأن ادارة الجودة الشاملة أكثر عمقاً وشمولية من إدارة الجودة الاستراتيجية.

وللإنصاف نقول ما يلي:

لقد اعتمد الأمريكيون في تطوير إدارة الجودة الاستراتيجية لتصبح إدارة الجودة الشاملة بأبعادها الحالية على أفكار اليابانيين، وللانصاف أيضا نقول بأن تأسيس حركة تحسين الجودة في اليابان، يرجع للأمريكيان بعد الحرب العالمية الثانية من قبل: "إدوارد ديمنج"، و"جوزيف جوران" اللذان سنأتي على شرح أفكارهما في فصل لاحق من هذا الكتاب.

تكلفة الجــودة

من الأهمية بمكان عندما تود منظمة ما التعامل مع مسألة الجودة وتحسينها، أن تأخذ في حسبانها التكلفة المصاحبة لهذه المسألة، التي صنفها رواد الجودة ضمن ثلاثة عناصر هي ما يلي:

تكاليف الإخفاق

ويرمز لها بمصطلح **Failure Costs** وتشتمل على تكاليف أخطاء الانتاج الموجودة سواء في أجزاء المنتج تحت التصنيع، أو المنتج كله بعد الانتهاء من تصنيعه (أو الأخطاء الموجودة في تقديم الخدمة)، فاستبعاد أجزاء المنتج التي يوجد فيها عيوب، أو إعادة تصنيع السلعة من جديد من أجل تحسين الجودة، له تكلفة بلا



شك تتمثل في خسارة الوقت، والمواد الأولية، واستهلاك الآلات والتجهيزات، وجهد بشري..الخ

تكاليف القياس

ويرمز لها بمصطلح **Appraisal Costs** وتشتمل على تكاليف التفتيش **Inspection** والفحص أو الاختبار **Testing** ، ونفقات أخرى تنفق في سبيل وصول السلعة أو الخدمة الى الزبون بدون عيوب مثل: الأجور، والوقت، وآلات الفحص، والمخابر..الخ

تكاليف الوقاية

ويرمز لها بمصطلح **Prevention Costs** وتشتمل على التكاليف التي تنفق في سبيل كشف الأخطاء قبل حدوثها (منع الأخطاء من الحدوث) مثل: نفقات أنظمة تخطيط الرقابة، والتدريب، ومراجعة وتدقيق تصميم السلعة بشكل مستمر للقضاء على إحتمالية حدوث أخطاء في العمل المصنعي..الخ.

ونود الاشارة إلى أن تكلفة الجودة هي إستثمار له عائد، يتمثل بالحصول على رضا وسعادة الزبون وكسب ولائه، وجذب زبائن جدد وحصة أكبر من السوق. وبوجه عام يمكن القول بأن تكلفة الجودة قليلة مقارنة بالتكلفة التي تنشأ في حالة وصول السلعة (أو الخدمة) الى الزبون وفيها أخطاء، حيث ستؤدي الى تكاليف باهظة تتمثل بما يلي:

- عدم رضا الزبون.
- خسارة الزبون.



- نشر معلومات سلبية لدى الغير عن المنظمة.

- فقدان جزء من حصة السوق.

- أرباح أقل.

تعريف إدارة الجودة الشاملة

فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل، قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء داخل المنظمة، بحيث تشمل هذه التغيرات: الفكر، السلوك، القيم، المعتقدات التنظيمية، المفاهيم الإدارية، نمط القيادة الإدارية، نظم وإجراءات العمل والأداء ..الخ، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكونات المنظمة، للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلع أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى زبائنها، عن طريق إشباع حاجاتهم ورغباتهم، وفق ما يتوقعونه، بل وتخطي هذا التوقع، تماشياً مع إستراتيجية تدرك أن رضا الزبون وهدف المنظمة هما هدف واحد، وبقاء المنظمة ونجاحها واستمراريتها يعتمد على هذا الرضا، وكذلك على رضا كل من يتعامل معها من غير الزبائن كالموردين وغيرهم.

ويقوم هذا النهج الجديد الشامل من أجل تحقيق غايته، على قاعدة تدعى " العمل الصحيح بدون أخطاء من المرة الأولى "، وهذا يستوجب إستخدام مجموعة من المفاهيم الحديثة، وتبني عدد من المبادىء الادارية الجديدة، تحت مظلة الجهود المتضافرة لجميع العاملين رؤساء ومرؤوسين، لترسيخ العمل الجماعي التعاوني المنسق، وتفجير الطاقات، والامكانات والقدرات الموجودة، واستغلالها أحسن



إستغلال، لتحقيق الجودة العالية، وتحسينها بشكل دائم ومستمر، مما يعود بالنفع على المنظمة وعلى من يعمل فيها، وعلى المجتمع الذي تعيش في كنفه، لتحصل في النهاية على رضاه.

يتضح مما تقدم، أنه يجب النظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها نهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون، فهي ليست مجرد إدارة متخصصة تسعى إلى تحقيق الجودة في مجال معين أو أكثر داخل المنظمة، بل عملية متكاملة تشمل جميع الأنشطة والوظائف والأنظمة..الخ على شكل سلسلة، بحيث أي خلل في أي حلقة منها يعتبر نقطة ضعف تؤثر في الجودة الكلية، ذلك لأن حلقات السلسلة مترابطة، هذا الترابط بلا شك يحتاج إلى تنسيق عالي المستوى، يقوم بتحقيقه مجلس أو لجنة عليا داخل المنظمة.

التحدي الذي يواجه إدارة الجودة الشاملة

التحدي الأساسي الذي يواجه المنظمات عند تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، هو إحداث التكيف والتوازن بين متغيرين أساسيين: **الأول** هو توفير الإستقرار في الانتاج (أو الخدمة) الذي يساعدها على تخطيط إنتاجها ومستلزماته بشكل جيد وبدرجة عالية من الدقة. **والثاني** هو إدخال تغييرات على العمليات

داخل المنظمة عامة، والانتاج بشكل خاص، لمواجهة وتلبية حاجات ورغبات العملاء التي تتغير بين الحين والآخر، مما يسبب عدم إستقرار الانتاج.



نلاحظ مما تقدم بأن هذين المتغيرين متنافرين، وتزداد إدارة المنظمة وقيادتها نجاحاً، كلما تمكنت من تحقيق التوازن بينهما، هذا التوازن يمثل تحدياً أساسياً على المنظمات مواجهته شاءت أم أبت، لأن ظروف المنافسة التي تشهدها الأسواق العالمية والمحلية هي التي فرضته.

إطار الجودة الشاملة

في ضوء التعريف السابق لمصطلح إدارة الجودة الشاملة، يمكننا الآن تحديد وشرح هذا الإطار بأبعاده بما يلي:

البعد الإداري

ويقصد به كافة المديرين في كافة المستويات الإدارية، الذين يمارسون العملية الإدارية **Management Process** بمكوناتها الأربعة: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة والتنسيق ضمناً، وذلك وفق ما تتطلبه منهجية إدارة الجودة الشاملة، مستخدمين مجموعة من الأنظمة المختلفة الجديدة، لتسيير العمل في كافة المجالات بشكل متميز، بهدف تحقيق أعلى جودة وبشكل مستمر، في ظل إستراتيجية عامة تسعى إليها المنظمة، غايتها الأساسية تحقيق الرضا والسعادة لدى الزبون.



بُعد الجودة

تحدد أبعاد الجودة بما يلي:

١ : الأداء **Performance** : يشير هذا البعد إلى الصفات العامة أو الرئيسية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة مثل: سعة أسطوانات المحرك في السيارة، وقوة الدفع أمامي أم خلفي، الطول، العرض..الخ.

٢ : النواحي الخاصة **Special Features** : يشير هذا البعد الى المميزات الإضافية التي تتميز بها السلعة أو الخدمة، مثل الكماليات التي تضاف للسيارة كمكيف هواء، وسادة هوائية من أجل إمتصاص الصدمات، علبة إسعافات أولية.. الخ.

٣ : المطابقة **Conformance** : يشير هذا البعد إلى مدى مطابقة مواصفات السلعة أو الخدمة وجودتها عامة لتوقعات العميل، بمعنى آخر مدى قدرة مواصفات وجودة السلعة أو الخدمة على تلبية حاجات ورغبات الزبون وفق ما كان يتوقعه.

٤ : الثبات أو المصداقية **Reliability** : يشير هذا البعد إلى مدى ثبات مستوى أداء وجودة السلعة أو تقديم الخدمة مع مرور الزمن.

٥ : الديمومة **Durability** : يشير هذا البعد إلى طول فترة حصول الزبون على المنفعة من السلعة، وهذا ما يسمى بالعمر الانتاجي للسلعة.



٦ : خدمة ما بعد البيع **Service After Sale** : يشير هذا البعد إلى مستوى الجودة والسرعة في التعامل مع شكاوى العملاء وتذمرهم، بعد الحصول على السلعة أو الخدمة من قبلهم.

٧ : الجودة الجزئية **Partial Quality** : يشير هذا البعد إلى مستوى تحقيق التميز في مواصفات السلعة (أو الخدمة) وجودتها من خلال نظام الجودة المعمول به.

٨ : الجودة الكلية **Total Quality** : يشير هذا البعد إلى تميز السلعة أو الخدمة في تلبية كافة مطالب الزبون وتوقعاته مثل: حسن المعاملة، السعر، الوفرة، الاستجابة الفورية للشكاوى، الخدمات الاضافية، تقديم السلعة في الوقت المطلوب ..الخ. وتجدر الاشارة إلى أن الجودة الكلية تشمل الجودة الجزئية.

بُعد الشمول

ويتكون من بعدين رئيسيين هما:

١ : التميز في كل شيء داخل المنظمة وهذا يشتمل على ما يلي:

- ثقافة المنظمة وفلسفتها.
- القيادة.
- العنصر البشري أداءه، سلوكه، تفكيره.
- العمليات بكافة أنواعها.
- الأنظمة.
- السياسات.
- الاجراءات.
- الهيكل التنظيمي.
- العلاقات مع الآخرين، الموردين، والمجتمع عامة.



٢ : التميز بشكل خاص في جهود كل من يعمل في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، من أجل تلبية حاجات ورغبات العملاء وتحقيق توقعاتهم بل تجاوزها، وتجاوز ما يقدمه المنافسون لزبائنهم.

بُعد رضا العميل

تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى مسألة رضا العميل **Customer Satisfaction** من زاوية مفهوم " قيمة المستهلك أو العميل **Customer Value** "، حيث تربط مستوى رضاه بمتغيرين إثنين هما :

١ : المنفعة التي حصل عليها من وراء إستخدامه للسلعة التي اشتراها، أو الخدمة التي حصل عليها.

٢ : مقدار التضحيات التي قدمها من أجل الحصول على المنفعة.

وفيما يلي معادلة توضح ما تقدم:

(قيمة المستهلك = المنفعة - التضحيات)

(CUSTOMER VALUE = BENEFITS - SACRIFICES)

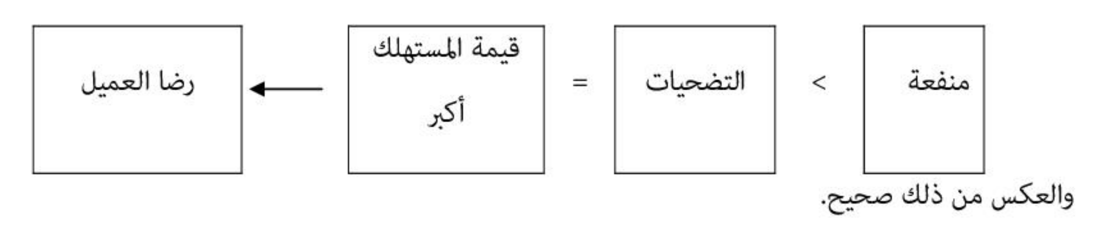
ويقصد بالمنفعة: مدى الاشباع المادي والمعنوي الذي حققته السلعة أو الخدمة لدى العميل، ومدى توافقها مع توقعاته. فالمنفعة لها علاقة بمستوى أداء السلعة، وسهولة إستخدامها، وطول عمرها، وقلة أعطالها، وقلة نفقات صيانتها، وسهولة الحصول عليها..الخ.

أما التضحيات فيقصد بها: التكلفة المالية التي دفعها العميل للحصول على السلعة أو الخدمة، والزمن الذي استغرقه من أجل الحصول عليها، والجهد الذي بذله في سبيل ذلك.



والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو: متى يحدث الرضا لدى العميل من خلال المعادلة السابقة؟

الاجابة هي ما يلي: عندما تكون القيمة التي حصل عليها العميل عالية، فالمفروض في هذه الحالة أن تكون المنفعة > من التضحيات، وبالتالي كلما كانت المنفعة اكبر من التضحيات، زادت القيمة وزاد رضا العميل وفق ما يلي:



والعكس من ذلك صحيح.

نستنتج من ذلك أنه كلما زادت القيمة، أحدث ذلك القناعة لدى العميل بأن التضحية التي قدمها قد حصل على ما يقابلها من قيمة أو عائد، الذي يمثل صافي المنفعة (المنفعة الكلية - التضحيات).

بناء عليه يمكن القول أن الاتجاه التقليدي لمفهوم رضا العميل الذي يربط رضاه بالسعر الذي يدفعه لقاء حصوله على السلعة أو الخدمة وفق المعادلة التالية:

(قيمة المستهلك = السعر   CUSTOMER VALUE = PRICE)

لم يعد يتوافق مع توجهات إدارة الجودة الشاملة، فالسعر لوحده ليس هو الاساس في تحقيق الرضا لدى العميل، فما فائدة حصوله على سلعة أو خدمة رخيصة لا تحقق لديه الاشباع أو المنفعة التي يريدها، فالسعر المنخفض مع قيمة قليلة سيحدث لديه عدم الرضا، مما يدفعه إلى البحث عن سلعة أو خدمة أخرى ولو بسعر أعلى لكنها تحقق لديه الاشباع والمنفعة التي يتوقعها. فالمنظمة التي تعتمد على السعر فقط في سبيل تحقيق الرضا لدى العملاء، ستجد نفسها تدريجياً تخسر زبائنها وحصتها في السوق، وهذا ما يهدد بقاءها واستمراريتها، في حين أن القيمة العالية (وفق الاتجاه الحديث الذي أوضحناه) سوف تحدث لدى العميل الولاء للمنظمة، وسوف تمكنها



من إستقطاب عملاء جدد، مما يوسع من حصتها في السوق ويساعدها على البقاء والاستمرار.

بناء على ما تقدم تسعى إدارة الجودة الشاملة من خلال إستراتيجيتها، أن توجه المنظمة ومن يعمل فيها إلى زيادة القيمة التي يحصل عليها العميل لأقصى حد ممكن، من أجل تحقيق أكبر رضا ممكن لديه، وفي هذه الحالة عليها أن تقدم له سلعة أو خدمة وفق المواصفات التالية:

- أعلى جودة.
- أقل تكلفة.
- خدمات إضافية كالصيانة.
- سهولة الحصول على السلعة أو الخدمة.
- سهولة الاستخدام.
- حسن المعاملة.
- العمر الانتاجي الطويل.
- الثقة.
- إعجاب الآخرين.

ونود الاشارة في الختام، إلى أن معادلة قيمة المستهلك ليست ثابتة أو مطلقة **Absolute Value**، بل تتغير من حين لآخر، بسبب تغير قناعات وآراء العملاء ومطالبهم، لذلك على المنظمة أن تتابع هذا التغير، لتعرف كيف تتعامل معه بشكل دائم، وتحافظ على إستمرارية رضا عملائها.



بُعد الرضا الشامل

يقصد بالرضا الشامل، تحقيق إتجاهات إيجابية لدى جميع الفئات التي تتعامل مع المنظمة وهي:

- الزبائن . **Customers**
- الموردون . **Suppliers**
- الملاك . **Stakeholders**
- العاملون . **Employees**
- المجتمع بوجه عام. **Society**

أهداف إدارة الجودة الشاملة

لا أحد يستطيع أن يصمد في وجه المنافسة، إلا من يسعى إلى إرضاء العميل وتحقيق متطلباته ورغباته بدرجة عالية، وتخطيها، وبشكل مستمر ودائم.

إن تحقيق المقولة الآنفة الذكر والتي تعبر عن هدف إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، لا يكون في الواقع إلا من خلال إستراتيجية متكاملة، تضع نصب عينيها هدفاً أساسياً هو تحقيق مستوى جودة عالي، في سبيل تحقيق رضا وسعادة عاليا المستوى لدى العملاء، لضمان البقاء والاستمرار والتطور. ويمكن توضيح هذه الاستراتيجية الهادفة من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢)

إدارة الجودة الشاملة

تحسين الجودة

تخفيض التكاليف

رفع الكفاءة الانتاجية

جودة عالية

حصة اكبر في السوق

تحقيق الرضا لدى العملاء والسعادة في نفوسهم، من خلال سلعة أو خدمة ذات مستوى جودة عالي يبلغ حد الكمال

البقاء والاستمرار والتفوق على الآخرين



في ضوء الشكل السابق، وفي مسعى لتحقيق مضمونه، نجد أن إدارة الجودة الشاملة تسعى إلى ما يلي:

- فهم حاجات ورغبات العميل (المستهلك، الجمهور) لتحقيق ما يريده.
- توفير السلعة أو الخدمة وفق متطلبات العميل من حيث:

  الجودة - التكلفة - الوقت - الاستمرارية
- التكيف مع المتغيرات التقنية، والاقتصادية، والاجتماعية، بما يخدم تحقيق الجودة المطلوبة.
- توقع إحتياجات ورغبات العميل في المستقبل وجعل ذلك عملاً مستمراً.
- جذب المزيد من العملاء والمحافظة على العملاء الحاليين.
- التميز في الأداء والخدمة عن طريق التطوير والتحسين المستمرين للمنتج أو الخدمة، وجعل الكفاءة الانتاجية بشكل عام عالية في ظل تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن، لكن ليس على حساب الجودة بل من خلال ترشيد الانفاق.

يتضح لنا مما سبق، أن هدف إدارة الجودة الشاملة الاساسي هو إرضاء الزبون بأي شكل، من خلال تلبية متطلباته وحاجاته وتوقعاته وتحقيقها، وجعل هذا الأمر هو الهاجس الرئيسي لكل من يعمل في المنظمة، فمن يتأخر عن ذلك، سيجد المنافسين قد سبقوه وسلبوه حصته من السوق، وخاصة أن العالم مع بداية عام (٢٠٠٠) يعيش فترة منافسة شديدة، فالبقاء للأقوى، والأقوى هو الذي يكون قادراً على إشباع وتلبية حاجات عملائه وتحقيق الرضا والسعادة لديهم أكثر من منافسيه، من خلال ما يقدمه لهم من جودة عالية سواء في السلع أو الخدمات.



مضامين إدارة الجودة الشاملة

تشتمل إدارة الجودة الشاملة على عدد من المضامين الأساسية هي ما يلي:

أسلوب عمل جماعي تعاوني ← إدارة الجودة الشاملة شكل تعاوني لإنجاز الأعمال، يعتمد على ما يمتلكه العنصر البشري في المنظمة من قدرات، ومواهب، وخبرات، وإمكانات، من أجل تحقيق الجودة الشاملة بكامل أبعادها.

النظرة المستقبلية (إزرع اليوم لتحصد غداً) ← ترتكز إدارة الجودة الشاملة على التضحية بالمكاسب القليلة الحالية في سبيل تحقيق المكاسب الكبيرة في المستقبل، فالمكاسب الكبيرة لن تتحقق في الأمد القصير بل على مدى زمن طويل.

مفهوم الأدوار المتكاملة ← كل فرد داخل المنظمة له دور محدد يؤديه، ويحقق من خلاله قيمة معينة يطلق عليها القيمة الشخصية **Personal Value** ، يسهم من خلالها في تحقيق جزء معين من القيمة الكلية للمنظمة



التي تدعى بـ **Organization Value**، التي تتمثل بـالمنتج أو الخدمـة أو المخرجـات **Outputs** التـي تحققهـا المنظمـة خـلال فـترة زمنيـة، وبنـاء عليـه فالقيمـة الكليـة هـي عبـارة عـن مجمـوع القـيم الشخصية لجميع العاملين التي حققوهـا مـن خـلال الأدوار المسندة اليهم التـي قـاموا بأدائهـا. مـن هـذا المنطلق فجميع الأدوار تتعـاون وتتكـاتف وتتكامـل مع بعضها من أجـل تحقيـق أعـلى قيمـة كليـة مـن حيث الكم والجودة، وبالتالي فأي إخفـاق في أي دور ضمن العمل الجماعي، ستتأثر به القيمة الكلية.

إدارة الجودة الشاملة هي رحلة طويلة الأجل، بمعنى آخر هي رحلة إستراتيجية، تقوم المنظمة من خلالها باختراق المستقبل والتكيف معه في ظل المنافسة الشديدة، وذلك من أجل توطيد نفسها في السوق، بوساطة تحقيق مستوى جودة عالي لإرضاء العملاء أو الزبائن، وبالتالي فادارة الجودة الشاملة لها صفة الديمومة والاستمرارية، فهي ليست ببرنامج وقتي ينفذ لمرة أو مرتين وانتهى الأمر على ذلك، بل هي رحلة ليس لها نهاية.

رحلة طويلة وليست محطة وصول



النهج الشمولي	ترتكز إدارة الجودة الشاملة على جودة الأداء في جميع المجالات، وبالتالي فهي تسعى إلى تحقيق الجودة في كافة مكونات المنظمة: إستراتيجياتها، أهدافها، أسلوب العمل، التحفيز، النظم والإجراءات، القناعات القديمة، السياسات، الهيكل التنظيمي..الخ. وتخطىء بعض المنظمات عندما تحسن جودة منتجاتها فقط دون تحسين كلي وجذري وشامل لكل مكوناتها، فهذا التوجه يحقق منفعة في الوقت القريب، لكن ستعود الأمور الى ما كانت عليه بعد فترة، لذلك لابد من إحداث تغيير جذري وشامل لكل مكونات المنظمة بهدف تحسينها.
تحقيق الجودة الشاملة مسؤولية جماعية	تقع مسؤولية تحقيق الجودة الشاملة وإرضاء العملاء على جميع من يعمل في المنظمة، فهذا الرضا هو المسعى الأول والأخير لهم.
تحسين الجودة هو تحسين للربحية	تشير النظرة التقليدية إلى أن تحسين الجودة سيزيد من التكاليف، هذا الأمر صحيح للوهلة الأولى أو للأمد القصير، لكن في الأمد الطويل سيحدث العكس، فتحسين الجودة وبشكل مستمر من خلال إدارة الجودة الشاملة، يعني زيادة رضا المستهلك وتحقيق توقعاته، وهذا يجعله يقدم على إقتناء سلع وخدمات المنظمة، ويساعد في الوقت نفسه على



جذب عملاء جدد، مما يوسع من حصة المنظمة في السوق مستقبلاً ويحسن من ربحيتها.

أداء العمل الصحيح من أول مرة وبدون أخطاء	تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيق أعلى درجة من الجودة، من خلال جعل عدد الأخطاء في العمل عند أدنى حد، مما يسهم في جعل التكلفة عند أدنى مستوى لها، ويجعل الزبون في حالة رضا. ويقاس مستوى الجودة باستخدام معيار يدعى بالسيجما (**SIGMA**) وهو معيار يستخدم لحساب عدد الوحدات المعيبة في كل مليون وحدة منتجة.

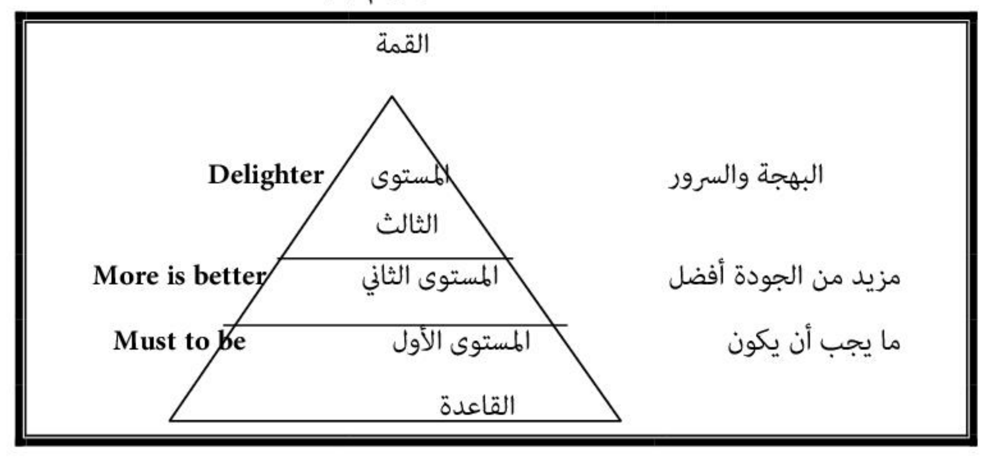
التكلفة الكلية الشاملة وليس تكلفة تصنيع السلعة أو تقديم الخدمة فقط	ترتكز إدارة الجودة الشاملة على مفهوم التكلفة الكلية الشاملة التي تشتمل على: • تكلفة المنتوج وفق المعايير المحددة. • تكلفة عمليات التقييم. • تكلفة الاخفاق (الأخطاء). • تكلفة خسارة حصة من السوق. • تكلفة الفرص الضائعة التي لم تستغل. • تكلفة سوء السمعة خارجياً. • تكلفة التخزين للمواد والسلع المنتهية الصنع.



هرم إدارة الجـودة الشاملة

يتضح لنا من خلال ما تقدم، أن منهجيـة إدارة الجـودة الشـاملة في المنظمـة، يجـب أن تبنـى في مسـعى لتحقيق حد الكمال في مستوى جودة سلعها أو خدماتها، من أجل تحقيق التفوق عـلى الآخـرين. إن تحقيـق هـذا المستوى من كمال الجودة، لا يمكن للمنظمة أن تبلغه بدفعـة أو بضربـة واحـدة لتحقيـق الرضـا العـالي المسـتوى والسعادة لدى عملائها، إنما عليها أن تحققه على دفعات أو على مسـتويات متدرجـة هرميـة، وفـق مـا قدمـه لنـا المفكر "**نورباكي كانو Norbaki Kano**" على غرار هرم ماسلو لتدرج الحاجـات الانسـانية. فقـد أوضـح "كـانو" أن هذا الهرم يتكون من ثلاث درجات أو مستويات هرميـة، والمـنظمات التـي تريـد تطبيـق منهجيـة صـحيحة لإدارة الجودة الشاملة، عليها أن تحقق المستوى (الدرجة) الأول من الجودة وتوطد نفسها جيـدا فيـه، ومـن ثـم تنطلـق لتحقيق المستوى الثاني فالثالث، لتصل الى حد الكمال في جودة سلعها أو خدماتها التي تقدمها لعملائها. وفيما يلي شكل توضيحي لهذه المستويات أو الدرجات الهرمية للجودة الشاملة كما وضعها " كانو ".


شكل رقم (٣)





المستوى الأول يمثل هذا المستوى أو الدرجة من الجودة الحد الأدنى من المزايا التي يجب أن تتوفر في السلعة أو الخدمة، التي يتوقع العميل الحصول عليها بعد شرائه للسلعة أو إقتنائه للخدمة، وعادة ما تكون هذه المزايا معروفة له مسبقاً ومتأكد من الحصول عليها. فالزبون الذي يدخل مطعماً معيناً يعرفه، يتوقع أن يحصل على لحم طازج، ومائدة وصحون وملاعق..الخ نظيفة، فاذا لم يقدم المطعم له هذه الجوانب من جودة الخدمة، سوف يستاء ويشعر بعدم الرضا.

المستوى الثاني يشتمل هذا المستوى على مزايا المستوى الأول لكن بمستوى جودة أعلى ومزايا إضافية مثل: نظافة متميزة، مذاق اللحم والمأكولات متميز، تنوع كبير في الأصناف، مكان هادىء ومريح، موسيقى خفيفة. هذه المزايا الاضافية من جودة الخدمة، تحقق درجة رضا أعلى لدى الزبون من المستوى الأول.

المستوى الثالث يشتمل هذا المستوى على جوانب من الجودة لم يكن العميل يتوقع الحصول عليها، فهي لا تحدث الرضا العالي لديه فحسب، بل تدخل البهجة والسرور الى نفسه، ذلك لأنها فاقت توقعاته، وتجعله يرضى تماما عن السلعة أو الخدمة، ويتحقق لديه الولاء للمنظمة، ومثال عليها إيصال الزبون باحدى سيارات المطعم مجاناً للمكان الذي يقصده إذا لم يكن متوفر لديه سيارة، أو تقديم هدايا عينية للزبائن.

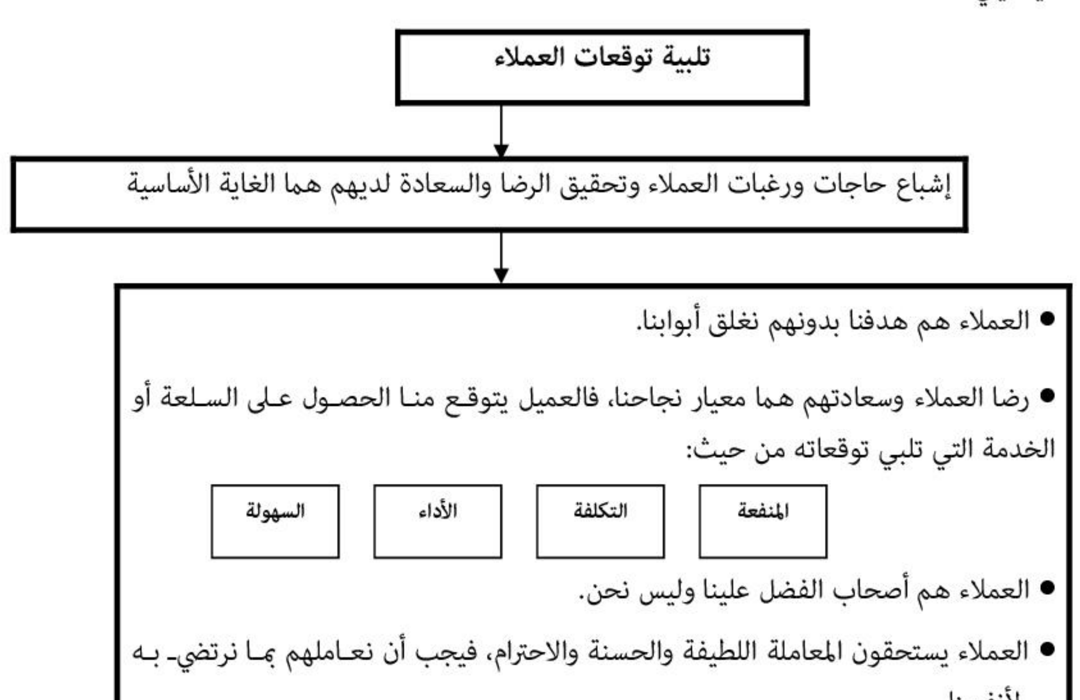
من خلال الهرم السابق نرى أن على المنظمة أن تتدرج في تقديم مستوى الجودة لعملائها، فالقفزة السريعة دون هذا التدرج قد يكون مغامرة، إذ يحتاج



الأمر إلى إمكانات وتخطيط مسبق، أضف إلى ذلك أن التدرج يعتبر بمثابة التحدي والحافز للمنظمة لتصل إلى حد الكمال في مستوى الجودة مستقبلاً، فهو يساعدها على توفير مستلزمات ومتطلبات كل مستوى والعمل على تحقيقه، ويكون بمثابة القاعدة لتحقيق المستوى التالي وهكذا، مما يُمكن المنظمة من تلبية إحتياجات كل مستوى بشكل ملائم ومناسب ومدروس.

أساسيات إدارة الجودة الشاملة

تقوم منهجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات يمكن أن نسميها بالأساسيات التي سنوضحها فيما يلي:





سلسلة الجودة الداخلية أو المرحلية

↓

تنظر إدارة الجودة الشاملة للعلاقة القائمة بين الادارات والأقسام الادارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة والأفراد العاملون فيها، على أنها علاقة مستهلك ومورد، فالجهة التي تنفذ المرحلة الواحدة (التي إما أن تكون وحدة إدارية أو فرداً) هي مستهلكة لما أنتجته المرحلة السابقة، وفي الوقت نفسه منتجة أو موردة (ممولة) لما سوف تستخدمه المرحلة التالية. من هذا المنطلق نجد أن مفهوم المستهلك والممول الداخلي، يعتمد على علاقات تكاملية بين مراحل تنفيذ العمليات والتي يطلق عليها مصطلح **Internal Customer-Internal Supplier Relation Ship**، هذه العلاقات يؤثر مستوى جودة كل مرحلة بمستوى أداء وجودة المرحلة التالية، مع الاشارة إلى أن المستهلك والممول الداخلي يمكن أن يكونا في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى داخل المنظمة. يتضح من ذلك أن الوحدة الإدارية أو الفرد هما منتج (ممول) وفي الوقت نفسه زبون (مستهلك)،

فكل وحدة إدارية أو فرد يتوقعان أن يمولا بمنتج عالي الجودة ليسهل من عملهما، ويقدمان للآخرين منتجاً بجودة عالية ليسهل عملهم (هذا يسمى بالجودة المرحلية)، وصولاً الى تحقيق الجودة الكلية، التي هي تعبير عن تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، ولتوضيح ذلك نورد المثال التالي: إدارة الانتاج مثلاً هي مستهلك لما تشتريه إدارة المواد (المشتريات) من مستلزمات إنتاجية متنوعة، فعلى الادارة الثانية أن توفر للأولى مستلزمات الانتاج بالجودة والمواصفات المطلوبة، وكذلك بالكمية المناسبة، ضمن الوقت المحدد، وبأدنى تكلفة ممكنة، من أجل تحقيق الرضا لدى إدارة الانتاج، التي ستقوم بتصنيع المنتوج



بأعلى كفاءة وجودة. كذلك الحال بالنسبة لعلاقة إدارة الانتاج بالتسويق، فالأولى عليها إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة بأعلى كفاءة وجودة، لتحقق الرضا لدى التسويق، بحيث يمكن له أن يقدم المنتوج للمستهلك حسب ما يريده ويتوقعه، وبالتالي تحقيق الرضا والسعادة لديه.

ونجد الأمر نفسه على مستوى الأفراد عند تنفيذهم لاجراءات العمل، فالفرد الذي يؤدي الخطوة الأولى من الاجراء، واجب عليه أن يؤديها على أكمل وجه بدون أخطاء، كي يحقق الرضا لدى الفرد الثاني الذي سينفذ الخطوة التالية، حيث يسهل عليه تنفيذ الخطوة المسؤول عنها، وهكذا تستمر السلسلة حتى الخطوة الأخيرة التي نتاجها النهائي، عمل بدون أخطاء، ومن ثم إرضاء للعميل أو الزبون الخارجي **External Customer** ، نخلص مما تقدم إلى نتيجة مفادها: أن رضا الزبون الخارجي قائم على مفهوم سلسلة رضا الزبون الداخلي.



من أجل تحقيق وضمان الجودة الشاملة في العمل داخل المنظمة وعلى كافة الأصعدة والمستويات، يحتاج الأمر إلى تبني أسلوب المتابعة والرقابة المتزامنة لجميع مراحل تنفيذ العمل، إلى جانب إستخدام الرقابة والتقييم بعد إنجاز كل مرحلة، وأيضاً الرقابة والتقييم النهائي بعد الانتهاء من إنجاز العمل. فالرقابة المرحلية والبعدية لوحدهما لا تكفيان لضمان الجودة الشاملة، إذ يتطلب الأمر ممارسة الرقابة المتزامنة للعمل (مراقبة العمل أثناء تنفيذه خطوة خطوة)، من أجل إكتشاف الخطأ قبل وقوعه، تطبيقاً لشعار إدارة الجودة الشاملة: " الأداء السليم من أول مرة ".



يتضح من ذلك أن تحقيق العمل الصحيح من أول مرة، يحتاج إلى بحث مستمر عن المشكلات، والعمل الفوري على حلها بشكل جذري، وهذا يعني الابتعاد عن المفهوم التقليدي الذي يفيد: تجنب المشكلة، أو تأجيلها، أو وضع حلول وقتية لها، فلا مجال لهذا الاتجاه لدى إدارة الجودة الشاملة، لأنه لا يخدم تحقيق الجودة العالية التي ترضي العملاء.

العنصر البشري هو الأساس

العنصر البشري هو ثروة وأغلى ما تملكه المنظمة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز، فعن طريقه يتحقق الرضا والسعادة لدى العملاء، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، واحترامه وتقديره، وتنمية الشعور العائلي لديه، فإشعاره بأنه يعيش ضمن أسرة واحدة تجمعها مصلحة مشتركة، عامل أساسي في نجاح جهود إدارة الجودة الشاملة.

فادارة الجودة الشاملة تنظر الى العنصر البشري في المنظمة على أنه أهم عناصر المنهجية الجديدة، فهو الذي سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية المسماة بادارة الجودة الشاملة، لذلك يجب التركيز على الأمور التالية، التي تشكل في مجموعها عملية متكاملة تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق الجودة الشاملة:



اختيار العنصر البشري وفق مواصفات ومعايير محددة بشكل مسبق، تخدم أغراض إدارة الجودة الشاملة.

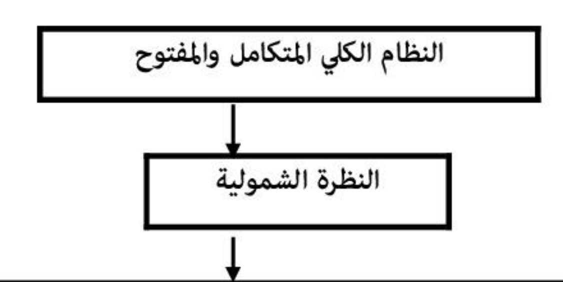
تعيين الفرد المناسب في العمل الذي يتناسب مع قدراته ومؤهلاته وخبراته وميوله، على أساس أن معادلة الاداء الجيد هي: المقدرة × الرغبة.

تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق المنهجية الجديدة.

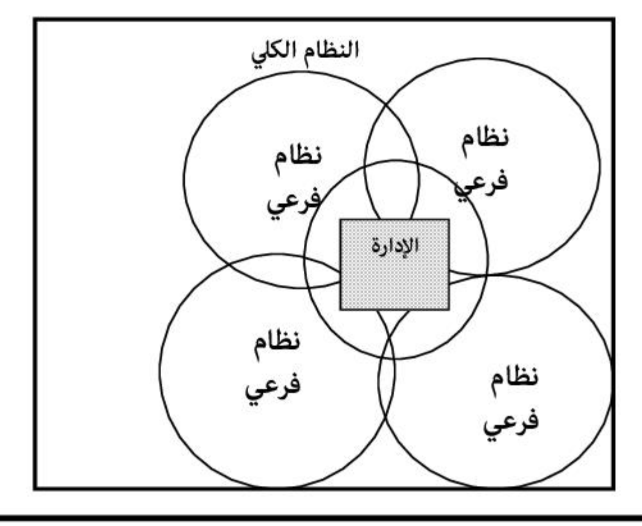
تبني سياسة حوافز سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي بآن واحد، تحقيقاً لغاية هامة جداً وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري، وجعله متقبلاً لكل شيء جديد في أدنى حد من المقاومة.

تبني النهج الجماعي في العمل وتعزيز روح التعاون والفريق.

وهنا لابد من التركيز على الدور الهام الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الجهة المعنية والمتخصصة بشؤون العاملين، فهي التي تشرف على جميع الأمور السابقة الذكر، لذلك يجب تقديم كل الدعم لها وتزويدها بالامكانات المادية والفنية التي تمكنها من أداء مهمتها على أكمل وجه، فوجود إدارة موارد بشرية متطورة، يعني النجاح في وضع الخطط الكفيلة لزرع الولاء والانتماء في نفوس العاملين نحو المنظمة، كما يعني وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على تطبيق منهجية الجودة الشاملة.



تنظر إدارة الجودة الشاملة إلى المنظمة على أنها نظام كلي واحد متكامل مكون من أنظمة فرعية (الادارات الرئيسية وما تشتمل عليه من تقسيمات) يعمل جميعها بشكل متكامل، متعاون، ومنسق لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة، فالمصلحة العامة فوق أي اعتبار، والنظرة الجزئية والمصلحة الفردية لا مكان لهما في ظل إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن القول أن مفهوم النظام الكلي المتكامل، يعمل على ترسيخ النظرة الشمولية لدى كل من يعمل في المنظمة، فالنجاح الجزئي على حساب نجاح آخر لا يعتبر نجاحاً، لأن النجاح من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة هو نجاح الكل، أي نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها، وفيما يلي شكل يوضح هذا المفهوم: شكل رقم (٤)





وتتبنى إدارة الجودة الشاملة الى جانب مفهوم النظام الكلي المتكامل، مفهوماً آخر مكملاً له هو: " المنظمة نظام مفتوح بشكل واسع على البيئة **Wide Open System** " حيث تتأثر بمتغيراتها المتنوعة الاقتصادية، والسكانية، والاجتماعية، والقوانين، وعلى رأس هذه المتغيرات العملاء، فالاستمرار في تقديم الخدمة المتميزة لهم لا تكفي لوحدها للمحافظة على رضاهم، إذ لابد من التكيف مع التغير الذي يحدث في حاجاتهم، ومطالبهم، وقناعاتهم التي هي الأخرى تتأثر بمتغيرات البيئة المحيطة بها. ونضرب المثال التالي الذي حدث مع شركة كنتاكي لنوضح هذه الناحية: تعد شركة كنتاكي من أفضل الشركات في العالم من حيث جودة وجبات الدجاج المقلي التي تقدمها لعملائها الذين لديهم القناعة بذلك. لكن مع تزايد الوعي الصحي لدى هؤلاء العملاء، فقد تبين لهم بأن الدجاج المقلي بجلده يضر بصحتهم الأمر الذي دفعهم إلى الإقلاع عن شرائه حماية لصحتهم، مما أدى إلى إنخفاض رقم مبيعات هذه الشركة من الدجاج في أمريكا، على الرغم من قناعتهم بأن دجاج كنتاكي هو الأفضل. فما العمل في مثل هذه الحالة؟ الحل هو أن قامت شركة كنتاكي بالتكيف مع هذا التغير، عن طريق تقديم دجاج مقلي مسلوخ الجلد للزبائن للمحافظة عليهم.

يتضح إذن: أن فكرة النظام المفتوح يفرض على المنظمة ضرورة التكيف مع البيئة، فالتكيف مسألة جوهرية في منهجية إدارة الجودة الشاملة، فقد بات من الضروري رصد المنظمة لاتجاهات المتغيرات البيئية، ودراسة تأثيرها في المنظمة، ومن ثم العمل على التكيف معها، مع الاشارة إلى أن عملية التكيف يجب أن تكون مستمرة.



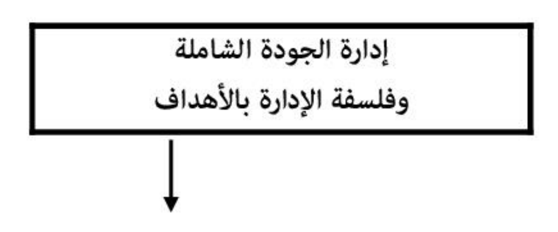
التخطيط الاستراتيجي المتكامل

تنهج إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية مواجهة المستقبل والتصدي له بفاعلية والحد من مفاجآته، فلا مجال للصدفة لديها، فكل شيء يجب أن يدرس ويخطط له باحكام، من خلال تخطيط إستراتيجي متكامل يشتمل على: تخطيط طويل الأجل، ومتوسط، وقصير.

يلعب التخطيط بكافة أمديته القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل، دوراً بارزاً في تطبيق ونجاح منهجية إدارة الجودة الشاملة، فهو دعامة أساسية في هذه المنهجية ومعين لها في التصدي للمستقبل وما يكتنفه من غموض ومفاجآت. فالتخطيط الاستراتيجي في أمديته المتكاملة، لا يترك شيئاً للتخمين، فكل أمر سواء أكان صغيراً أم كبيراً، خاضع للدراسة والتخطيط، فادارة الجودة الشاملة تقوم على مبدأ ألا يترك شيء للصدفة أو الحظ، فلا مجال للأمزجة الشخصية، فعقولنا هي التي يجب أن تتحكم بأعمالنا وتصرفاتنا، وهي التي تمكنا من مواجهة الأحداث والظروف والتكيف والتعايش معها، فعلى المنظمة أن تتحكم بهذه الظروف ولا تسمح لها بأن تتحكم بها. إن إدارة الجودة الشاملة رحلة طويلة الأجل، تحتاج الى تخطيط إستراتيجي متكامل محكم وبدرجة عالية من الدقة فيه، ولعل الأسئلة الارشادية التالية تساعد كبداية في عملية التخطيط الاستراتيجي:

- ماذا كان عليه وضع المنظمة في السابق.
- ما هو وضع المنظمة الحالي أو الراهن.
- ما الذي تريد المنظمة تحقيقه من وراء تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- كيف ستحقق المنظمة ما تريده؟
- ما هو المسار الذي ستسير عليه المنظمة من أجل تحقيق ما تريده؟





لا تتناسب الرقابة اللصيقة وسلسلة الأمر الرئاسية مع منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنها تقضي على روح المبادرة والحرية والمرونة في العمل، فالنموذج العسكري نفذ ثم اعترض (نظرية X) لم يعد ينفع، فالمطلوب هو تبني نهج نظرية (Y)، التي تؤكد على ضرورة وضع الأهداف والخطط بالمشاركة، ثم توفير المعلومات الكافية للتنفيذ، وتفويض سلطة التصرف والبت في الأمور، من أجل توفير قدر كبير من الحرية والمرونة والسرعة في أداء الأعمال، مما يشجع معه على الرقابة الذاتية لدى العاملين في المنظمة. فالرقابة المباشرة اللصيقة تشكل ضغطاً عليهم، والروتين العقيم وكثرة القواعد، تكبل العاملين بقيود تحد من حريتهم، فاحلال هذه القواعد مكان قدرة الفرد على التصرف والتقدير والمحاكمة العقلية، يقتل العمل الخلاق والمبدع، ويحد من تطور المهارات والقدرات الشخصية على صعيد المديرين أو المرؤوسين في الخط التنفيذي الأول. لذلك توجه إدارة الجودة الشاملة الأنظار في المنظمة إلى تبني سلسلة الأهداف التي يقوم عليها أسلوب الادارة بالأهداف، حيث يوجد هدف إستراتيجي كلي للمنظمة وهو "إرضاء الزبون"، الذي بناء عليه تقوم الإدارة العليا بوضع أهدافها. وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الادارة التنفيذية الوسطى بوضع أهدافها بما يساعد على خدمة وتحقيق أهداف الادارة العليا، بعد ذلك يأتي دور الادارة المباشرة (المستوى الاشرافي الأول) ليضع أهدافه في خدمة أهداف المستوى الأوسط، وهكذا تستمر السلسلة حتى نصل إلى قاعدة الهرم التنظيمي. وعليه يمكن القول أن هذه السلسلة من الأهداف تنبع من مصدر واحد هو الهدف الكلي (إرضاء العملاء) وتتصف بأنها مترابطة متكاملة.



مقارنة بين الإدارة التقليدية وإدارة الجودة الشاملة

بعد أن توضحت الرؤية حول مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنهج اداري حديث، يمكننا الآن إجراء مقارنة بينها وبين الادارة التقليدية للمنظمات التي عهدناها في السابق، والجدول التالي يوضح لنا الفروقات بين الادارة التقليدية، والادارة المعاصرة إدارة الجودة الشاملة.

مجالات المقارنة

جدول رقم (١)

مجال المقارنة	الادارة التقليدية	إدارة الجودة الشاملة (الادارة المعاصرة)
• الهدف الكلي .	تعظيم العائد على الاستثمار.	تحقيق الرضا والسعادة لدى العملاء.
• الهيكل التنظيمي .	عمودي	افقي
• التخطيط .	تركيز على المدى القصير .	تكامل وتوازن بين المدى القصير والطويل .
• أسلوب العمل .	فردي	جماعي، تعاوني (فرق عمل) .
• المسؤولية .	شخصية، جزئية	جماعية، شاملة
• القيادة الادارية .	سلطوية وإصدار أوامر	ديمقراطية قائمة على المشاركة .
• السلطة .	مركزية	لا مركزية وتأكيد على تفويض السلطة .
• التحفيز .	مادي (الفرد رجل اقتصادي).	مادي ومعنوي بآن واحد .
• السياسات والإجراءات.	جامدة	مرنة



● الربح .	من خلال كمية الانتاج .	من خلال الجودة العالية وإرضاء الزبون .
● هدف الرقابة .	كشف الأخطاء ومحاسبة المسؤول من خلال الاشراف اللصيق .	كشف الأخطاء لتحديد الأسباب ووصف العلاج وتنمية الرقابة الذاتية .
● التخصص .	ضيق وفردي	واسع من خلال فرق العمل
● حل المشاكل .	فردي	جماعي
● متطلبات العمل .	لا تتسم بالوضوح التام	محددة، واضحة، مفهومة
● أسلوب الرقابة .	بعـدية	متزامنة ومرحلية وبعدية بآن واحد.
● علاقات العمل .	الشـك	الثقة العالية بين الرؤساء والمرؤوسين .
● هدف الانتاج .	التكلفة وكمية الانتاج بالدرجة الأولى	الجودة العالية
● التطوير والتحسين .	عند الحاجة والضرورة	مستمر
● محور العمل الإداري .	التنسيق	التنسيق والتكامل
● اهتمام الأفراد .	الأمان والاستقرار الوظيفي	النمو والتطور
● توجيه الأفراد .	لحب العمل	لزرع الولاء والانتماء للمنظمة
● تنمية الأفراد .	التدريب عند الحاجة	التدريب والتنمية المستمرين + تنمية ذاتية .
● مسؤولية الجودة .	محصورة في جهة معينة	مسؤولية الجميع
● الزبون .	خارجي فقط	داخلي (سلسلة الجودة) وخارجي .
● الموردون .	خصوم	خير معين
● شراء المستلزمات .	الشراء بأقل سعر هو الهدف .	الشراء بما يخدم الجودة
● اللوائح والأنظمة .	تمسك والتزام حرفي وتام بها.	مرونة في تطبيق اللوائح والانظمة
● علاقات السلطة .	الفصل بين السلطة التنفيذية والاستشارية .	الجمع بين السلطتين في فريق واحد.



التناقضات التي تتعامل معها إدارة الجودة الشاملة

في ضوء المقارنة السابقة، يمكننا أن نخرج بنتيجة هامة مفادها ما يلي: إن منهجية إدارة الجودة الشاملة تتعامل مع مجموعة من المتناقضات التي تشكل محور عملها داخل المنظمة، هذه المتناقضات يحتاج التعامل معها إلى معرفة وخبرة، وكذلك وعي وإدراك تام بالمعطيات التي تلعب في تشكيلها، من أجل التوصل إلى حل هذه التناقضات التي نوضحها في الجدول التالي:

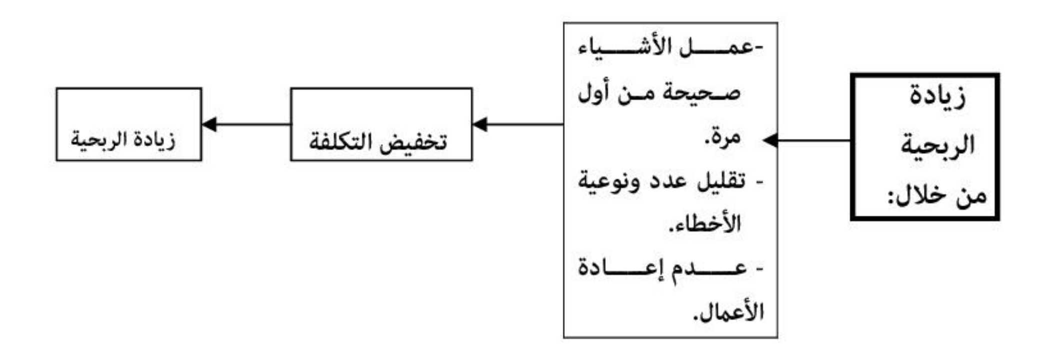
جدول رقم (٢)

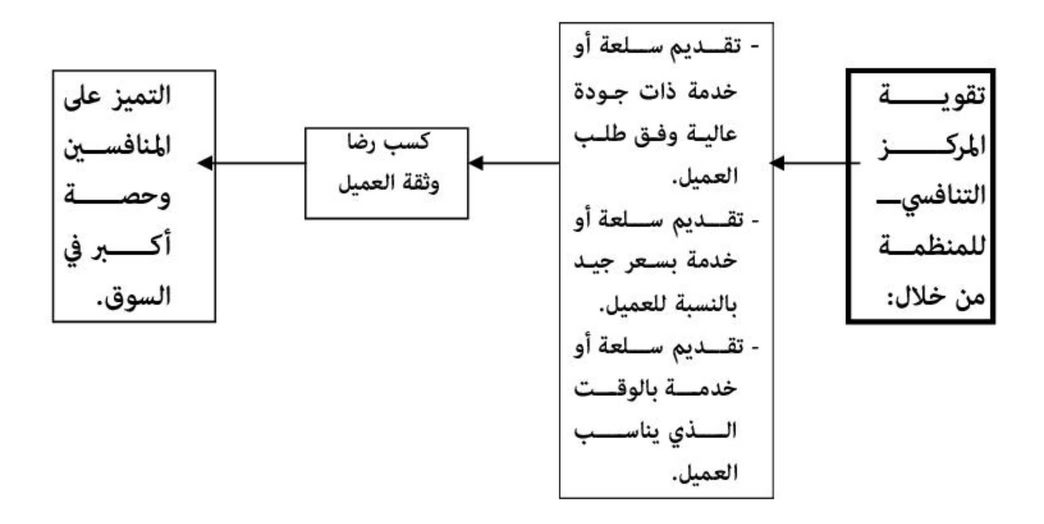
المتغير الأول	التناقض	المتغير الثاني
الجودة	مقابل	التكلفة
الخدمة المتميزة	مقابل	التكلفة
إرضاء العميل	مقابل	التكلفة
السلطة الرسمية	مقابل	السلطة والعلاقات غير الرسمية
الرقابة والضبط	مقابل	الحرية والمرونة في العمل
التخطيط الاستراتيجي	مقابل	تغيرات بيئية سريعة
الاتصال الرسمي	مقابل	الاتصال غير الرسمي
المصلحة الخاصة	مقابل	المصلحة العامة
النزعة الفردية	مقابل	العمل الجماعي والمصلحة العامة

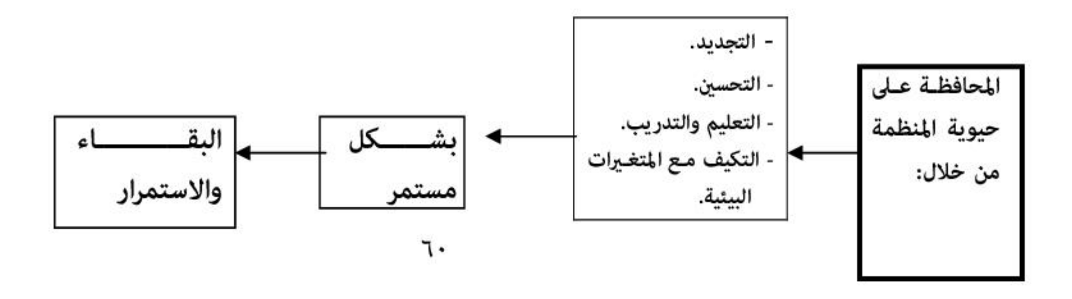


فوائد إدارة الجودة الشاملة

هناك عدد من الفوائد يمكن للمنظمة أن تحققها من وراء تطبيق منهجية متكاملة لادارة الجودة الشاملة نعرض أهمها فيما يلي:









كسب رضا المجتمع من خلال:	←	- إرضاء وإشباع حاجات ورغبات العملاء الذين هم جزء من المجتمع، بأعلى جودة وأقل تكلفة. - المحافظة على البيئة والصحة العامة.	←	يشعر المجتمع بأن المنظمة خير دعم وسند له.

تخفيض معدل دوران العمل من خلال:	←	- الحفز المادي والمعنوي. - العمل الجماعي، روح الفريق والتعاون.	←	ولاء وانتماء للمنظمة.	←	عدم ترك المنظمة

تحسين الاداء والانتاجية من خلال:	←	- تبني أسلوب فرق العمل. - تبني المشاركة الجماعية في حل مشاكل العمل وتحسين الجودة. - التعليم والتدريب المستمرين.

رفع كفاءة عملية اتخاذ القرار من خلال:	←	المشاركة والتشاور التي:	←	توفر معلومات وآراء وحقائق عن موضوع القرار.
جعل المنظمة اكثر استجابة للتغيرات البيئية.	←	زيادة القدرة على المنافسة .	←	فرص النجاح والاستمرار اكثر.
توسيع أفق القيادة الادارية العليا .	←	يوجه تفكيرها للتخطيط الاستراتيجي .	←	اتخاذ قرارات أفضل



الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام الجودة العالمي 9000 (ISO)

لقد حدث خلط لدى بعضهم بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومقياس الجودة العالمية الأيـزو **(9000)**، فقد اعتقدوا أنهما يعنيان الشيء نفسه، بل رحنا نسمع بعض الأحيان من يتحـدث عـن الأيـزو وكأنـه يقصـد إدارة الجودة الشاملة، لذلك سنعمد في الصفحات القليلة القادمـة إلى عـرض سريـع لمفهـوم الأيـزو، لنوضـح مـن خلالـه الفرق بينه وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري حديث.

الأيـزو **(ISO) 9000** كمصـطلح هـو إختصـار لـ **International Standardization Organization** ويعبر عن مسمى "المنظمة العالمية للمعايرة"، هذه المنظمة قامـت بوضـع مقـاييس (معـايير) عالميـة لنظـام إدارة الجودة في أية منظمة سواء أكانت إنتاجية أم خدمية، إذ لم يعد كافياً ضمان جودة المنتوج فحسـب، بـل يتطلـب الأمر ضـمان نظـام جـودة كامـل في المنظمـة وإسـتمراريته، وفـق المواصـفات المطلوبـة مـن قبـل هـذه المنظمـة. فالمواصفات القياسية الدولية أيزو **(9000)**، جاءت لتوحد ما يجب أن يكون عليه نظام إدارة الجودة عالمياً وفي أية منظمة كانت. وتشتمل مواصفات الجودة العالميـة **ISO (9000)** التـي وضـعتها المنظمـة الدوليـة للمعـايرة، عـلى سلسلة من المعايير على شكل شهادات لكل منها رقم خـاص بهـا هـي: **9001 , 9002 , 9003** ، وذلـك مـن أجـل تطبيق وتحقيق نظام إدارة الجودة في ثلاثة أنواع من الشركات، بحيث توضح كل شهادة معايير تطبيق نظـام إدارة الجودة في نوع معين واحد من الأنواع الثلاثة من هذه الشركات، وقامت باصدار دليل مرشد لتطبيق نظام الجـودة في الأنواع الثلاثة وأعطته رقم **ISO 9004**

ونعرض في الصفحات القادمة أبعاد الأيزو **9000** وسلسلتها من معايير تطبيق نظام إدارة الجودة.

أبعاد الأيزو ISO

في ضوء ما تقدم يمكن القول: بأن الأيزو هي نظام للرقابة الكلية على الجودة، يشتمل على معايير محددة للجودة في كل نشاط من أنشطة المنظمة يجب الالتزام بها، من أجل تحقيق مستوى أداء وجودة عاليان، وهذه المعايير عالمية موضوعة من قبل المنظمة الدولية للتوحيد القياسي أو للمعايرة. وبالتالي فأيزو **(9000)** هي شهادة تمنحها المنظمة الدولية للتوحيد القياسي للشركات التي توفر لديها مجموعة من المقاييس والمعايير والمطالب، التي تتعلق بمستوى جودة معين تطلبه هذه المنظمة الدولية، بحيث يمكن لأي شركة في العالم إذا وفرت هذه المطالب (المقاييس) في نظام جودتها، بامكانها أن تحصل على هذه الشهادة. بناء عليه فهذه الشهادة تؤكد على وجود مستوى جودة قياسي عالمي متوفر في الشركة.

إذن أيزو **(9000)** هي بمثابة دليل أو مرشد للشركات يوضح لها مجالات تطبيق المواصفات أو المقاييس العالمية لديها، ليمكنها من الحصول على إحدى شهادات المنظمة الدولية للتوحيد القياسي وهي الايزو: - **9003** **9001 - 9002**. وتشترط مواصفة (شهادة) الأيزو على الشركة أن تحتفظ لديها بسجلات جودة عددها (١٧) سجلاً، لكي تثبت أن نظام الجودة لديها يعمل بكفاءة، ومن هذه السجلات:



- سجل الجودة.
- سجل مراجعة العقود.
- سجل مراجعة تصميم المنتج.
- سجل تدقيق الجودة الداخلي.
- سجل التدريب.

أيزو 9001

تتضمن هذه الشهادة (المواصفة) الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يبدأ عملها من مرحلة التصميم الهندسي للمنتج حتى مرحلة ما بعد بيعه للمستهلك، وكذلك مراحل تحسين المنتج وتجديده. وتشتمل على (٢٠) عنصر من عناصر الجودة المطلوبة، وهي تعبر عن شروط منح شهادة أيزو **(9001)** .

أيزو 9002

تتضمن هذه الشهادة (المواصفة) الدولية ما يجب أن يكون عليه نظام الجودة في الشركات التي يقتصر نشاطها على إنتاج السلعة وتحسينها وتطويرها وبيعها فقط، دون أن يشتمل على مراحل التصميم الهندسي والخدمة ما بعد البيع. وتضم هذه المواصفة (١٨) عنصراً من عناصر الجودة، وتوافرها شرط للحصول على شهادة أيزو **(9002)** .



أيـزو 9003

تشتمل هذه الشهادة (المواصفة) الدولية على مقـاييس تشـمل نظـام الجـودة في مجـال الفحـص النهـائي للسلعة المنتجة واختبار جودتها، وتتضمن (١٢) عنصرا من عناصر الجـودة، وهـي شروط مفروضـة عـلى الشركات للحصول على شهادة الأيزو **(9003)** .

أيـزو 9004

تتضمن هذه المواصفة التعليمات الارشادية التي يجب إتباعها مـن قبـل الشركات للحصـول عـلى إحـدى شـهادات الأيـزو **9001 , 9002 , 9003** ، أي أنهـا توضـح تطبيـق نظـام إدارة الجـودة **Quality Management System** في ثلاث أنواع من الشركات التي أشرنا اليها آنفا، للحصول على إحدى شهادات الأيزو الثلاثة.

الفرق بين أيزو 9000 , 9001 , 9002 , 9003 وأيزو 9004

أيزو **9001** حتى **9003** هي شهادات تمنح لمن يوفر شروط منحها من الشركات، وهي ذات صفة تعاقدية تتضمن صيغة إلتزام الشركات المنتجة تجاه المستهلك، في أن توفر في منتوجها المواصفات المحددة في شهادة الأيـزو. أما الأيزو **(9004)** فهي مرشد الشركات لتطبيق نظام إدارة الجودة الأيزو فيها **(QMS)**



أيـزو 14000 (EMS)

لاحقاً أصدرت المنظمة الدولية للمعايرة مواصفة جديدة لحماية ورعاية البيئة، شملت عـلى عـدة معـايير يستوجب على المنظمة تبنيها من أجل حماية البيئة، وبالتالي تمكنها من الحصول على شهادة الأيزو **(14000)** التـي سـميت بــ **International Environmental Management System** . ويمكـن القـول بـأن هـذه المواصـفة العالمية توفر للمنظمات إطاراً متكاملاً، على شكل نظام يتضمن معـايير محـددة تهـدف إلى حمايـة البيئـة، وهـذه المعايير يجب على المنظمات توفيرها في سلعها وخدماتها، وفي عمليات التصنيع التي تنفـذها. ولا شـك أن المنظمـة التي تحصل على هذه الشهادة أو المواصفة، هي بمثابة الدعاية لها في المجتمع المحلي والـدولي، حيـث تعـزز الثقـة بها وخاصة المستهلك، ويكون أداءها بوجه عام متماشياً مع قوانين حماية البيئة العالمية.

ملاحظـات حول الأيزو

- أيزو **(9000)** صالحة للتطبيق في المنظمات الانتاجية والخدمية مع ضرورة تعديل الشروط بالنسبة للأخيرة.
- الحصول على شهادة الأيزو ليس نهاية المطاف، فالأهم من ذلك المحافظة على مستوى الجودة الذي على أساسه منحت شهادة الأيزو.
- تسحب شهادة الأيزو من الشركة التي لا تحافظ على شروط الجودة المطلوبة.



- تخضع الشركات التي حازت على شهادة الأيزو للمراجعة والتفتيش كل سنة وبشكل دوري، وأحياناً تفتيش مفاجىء، للتأكد من أن الشركة ما زالت محافظة على مواصفات الجودة المحددة.

- إنتقد بعضهم بأن تطبيق المواصفات المطلوبة من الأيزو **9000** تزيد من حجم استخدام الورقيات من جهة، وتكلفة التطبيق عالية من جهة ثانية. إلا أن دراسة ميدانية لمنظمة **Lioyd's Register Quality Assurance Ltd** أشارت إلى أن ٣% من المنظمات التي شملتها الدراسة أفادت بأنها إستهلكت ورقيات كثيرة، في

حين أن ٩٣% من المنظمات المشمولة بالدراسة أفادت بأنها حققت منافع كبيرة من تطبيق مواصفات الأيزو، بينما ٦% منها فقط أفاد بأن تكلفة تطبيق هذه المواصفات كانت عالية.

فوائد الحصول على شهادة الأيزو

- المساعدة على ضبط عمليات الانتاج والتحقق من جودتها.
- إقتناع العملاء بأن السلعة ذات مستوى جودة عالي، وبالتالي يمكن إعتبارها أداة تسويقية للمنتجات.
- التفوق على المنافسين الذين لم يحصلوا على الشهادة، والحصول على حصة أكبر من السوق.
- التمتع بميزة التقدم للعطاءات (المناقصات) التي تشترط الحصول على شهادة الأيزو.



- من خلال توفير مستوى الجودة المطلوب تتمكن المنظمة من تخفيض شكاوى زبائنها.
- تساعد على دخول الأسواق العالمية.
- تساعد المنظمة على الاحتفاظ بمستوى جودة مستقر، وبالتالي يمكن إعتبار ذلك إستثماراً طويل الأجل.
- رفع الروح المعنوية للعاملين من خلال تفاخرهم بالعمل لدى شركة حائزة على شهادة الأيزو.
- تصبح الشركة مكاناً لاستقطاب القوى العاملة المتميزة.
- زيادة أرباح الشركة من خلال زيادة رقم مبيعاتها الناتج عن زيادة كفاءتها الانتاجية.
- توطيد علاقات متينة مع الموردين.

ونود الاشارة في هذا المجال إلى أن نظام الجودة الدولية الذي وضعته الأيزو ذو أهمية كبيرة عالمياً، فالمنظمة التي ستحصل على شهادة الأيزو، ستكون حريصة على أن تتعامل فقط مع المنظمات التي حازت على هذه الشهادة في توريد مستلزماتها، وذلك لتضمن جودة موادها ومستلزماتها، ورويداً رويداً ستجد المنظمات التي لم تتمكن من الحصول على هذه الشهادة نفسها خارج السوق وخارج إطار المنافسة وستفقد زبائنها تدريجياً، لأن المستهلك أصبح لديه وعياً بأن السلع والخدمات التي حازت على الأيزو هي الأفضل، وذات جودة جيدة، لذلك سيقدم على طلبها وشرائها.

من خلال ما تقدم نوضح الآن الفرق بين إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الجودة العالمي **ISO 9000** :



نظام إدارة الجودة QMS

يعبر عن مجموعة من الإجراءات التي يجب على المنظمات القيام بها، والمقاييس أو المواصفات التي يجب أن توفرها في عملها الانتاجي (سلع أو خدمات) والمحددة من قبل المنظمة الدولية أو العالمية للمقاييس الأيزو، في مسعى منها للحصول على إحدى شهاداتها، وبالتالي فنظام إدارة الجودة يركز على النظم الفنية وإجراءات تطبيقها، التي تهدف إلى تحسين كفاءة وجودة العمليات في الشركات الصناعية والخدمية، وبالتالي فحصول الشركة على إحدى هذه الشهادات، هو إثبات لتحقيقها مستوى جودة معين ومحدد، والإسهام في تحقيق كفاءة إنتاجية وتخفيض التكاليف.

إدارة الجودة الشاملة TQM

مدخل يسعى الى إحداث تغيير جذري في الثقافة التنظيمية داخل المنظمة وتحويلها من الأسلوب الاداري التقليدي للأسلوب الحديث، الذي يخدم تحقيق مستوى جودة عالية للمنتج أو الخدمة المقدمة. وهذا التغيير يشمل جميع وظائف ومجالات العمل في المنظمة، معتمداً على العمل الجماعي، والتعاون، والتحسين المستمر للأداء الكلي، لتحقيق النجاح على المدى الطويل، من خلال إرضاء عملاء المنظمة تحديداً.



الفـرق هو إذن

- يتضمن نظام الجودة العالمي الأيزو إطاراً عاماً يشمل معايير دولية للجودة متفق عليها، بمعنى أن هذا النظام يسعى إلى توفير مستوى جودة ذو طابع عمومي عالمي وليس خاصاً بمنظمة معينة. أما إدارة الجودة الشاملة فهي نهج إداري وفلسفة تنظيمية عامة وشاملة، تتبنى عدة أنظمة متكاملة في كافة مجالات العمل داخل المنظمة، تسعى إلى تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها المستقبلية، التي تقوم على إشباع حاجات ومتطلبات عملاء معينين هم عملاءها، وتحقيق الرضا العالي لديهم. وبالتالي فإدارة الجودة الشاملة من حيث إحداث الرضا لدى المستهلك أو العملاء، هي أكثر تحديداً من نظام الأيزو. إلى جانب ذلك، أنه على الرغم من وجود مضامين ومرتكزات وأسس ذات طابع عام لادارة الجودة الشاملة، إلا أن تطبيقها من حيث مداه يختلف من منظمة لأخرى، بمعنى أن لكل منها نموذج خاص بها يختلف عن نماذج المنظمات الأخرى، في حين أن جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو تطبق نفس القواعد، التي تتصف بالعمومية وليس بالخصوصية كما هو الحال في إدارة الجودة الشاملة.

- يمكن إعتبار نظام الجودة مرحلة أولية للوصول إلى منهجية إدارة الجودة الشاملة مستقبلاً، وبالتالي يمكن للمنظمة أن تحصل على شهادة الأيزو دون أن يكتمل لديها منهجية إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأن الأخيرة أعم وأشمل من الأيزو، فهي تهتم بالمستهلك الداخلي، وتتبنى حلقات الجودة، وتؤكد على تبني مبدأ المشاركة والعمل الجماعي، وتهتم بالموارد البشرية وما يتعلق بها من أمور مثل: القيادة، الإتجاهات، الحوافز..الخ. كما أنها تهتم في توطيد العلاقة مع العملاء والموردين والمجتمع، في حين أن الأيزو لا يدخل قسما كبيراً من هذه الأمور ضمن إهتماماتها.



- تهدف المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو الى التعامل غير المباشر مع المستهلك، وذلك من خلال تطبيق المعايير الدولية للجودة في سلعها أو خدماتها، في حين أن المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، تهدف إلى التعامل المباشر مع العملاء، من خلال الدراسة الميدانية لحاجاتهم ورغباتهم، للعمل على توفيرها لهم.

- جميع المنظمات التي حازت على شهادة الأيزو، خاضعة الى مراجعات وتفتيش دوري من قبل المنظمة العالمية للمعايرة، للتأكد من إستمرارية تطبيق معايير الجودة التي على أساسها منحتها شهادتها، كما أنها ملزمة باجراء تعديلات كلما قامت هذه المنظمة العالمية بتغيير معاييرها، أما المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة، فلا يوجد هذا الشيء بالنسبة لها، فنموذجها عن إدارة الجودة الشاملة خاص بها ولها حرية التصرف.

- شهادة الأيزو مهمة للشركات الصغيرة التي تريد دخول السوق العالمي أو الإقليمي، أما المنظمات الكبيرة العالمية، فقد تخطت هذه المرحلة، وأصبحت تسعى للتعامل مع العملاء مباشرة في ظل المنافسة القوية المحلية والعالمية.


المنهل
ALMANHAL



الفصل الثاني

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة


المنهل
ALMANHAL



مقدمـة

تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على مجموعـة مـن المكونـات الرئيسـية والأساسـية وعـددها ستة، حيث يتضمن كل منها عدداً من الأركان الفرعية، يشكل مجموعها الإستراتيجية العامـة لادارة الجـودة الشاملة، التي وصفناها بالمنهجية العامة، وفيما يلي هذه المكونات الست :

١- رسالة المنظمة .	**Organization Mission**
٢- إستراتيجية المنظمة .	**Organization Strategy**
٣- التغييرات .	**Changes**
٤- المتطلبات .	**Requirments**
٥- التحسينات .	**Improvements**
٦- الانشطة الداعمة المستمرة .	**Systematic Supported Work**

وسنقوم في هذا الفصل بشرح مضمون هذه المكونات الست بشكل مفصل عـلى شـكل عموميـات، بحيث يمكن مساعدة المنظمات بوجه عام في وضعها لمنهجياتها الخاصة بادارة الجودة الشاملة.

ونعرض فيما يلي شكلاً توضيحياً يبين لنا هذه المكونات أو الأطر العامة، وما تشتمل عليه من أركان فرعية:

شكل رقم (٥)

المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة

رسالة المنظمة
ORGANIZATION MISSION

- الرؤية المستقبلية
  - التميز في الجودة
  - الريادة في الجودة
  - المحافظة على الريادة
  - المنظمة جزء من المجتمع

استراتيجية المنظمة
ORGANIZATION STRATEGY

- أهداف الاستراتيجية
- سياسة الجودة الشاملة

التغييرات
CHANGES

- ثقافة المنظمة
- الهيكل التنظيمي
- تصميم العمليات
- الأنظمة والسياسات
- النمط القيادي
- أسلوب تنفيذ العمل

المتطلبات
REQUIREMENTS

- دعم الجهات العليا
- التمهيد قبل التطبيق
- تعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة
- تنميط العمليات
- شمولية واستمرارية الرقابة
- تبني أسلوب تفتيت المشكلة
- تحقيق جودة التكاليف
- تجربة السلعة من قبل العميل
- سياسة دمج العاملين
- المسؤولية الاخلاقية والاجتماعية

التحسينات
IMPROVEMENTS

- التحسين المستمر للجودة
- تحسين استثمار العنصر البشري
- تحسين العلاقات مع الآخرين
- المعايرة من أجل تحسين الجودة
- تحسين استثمار الوقت

الانشطة الداعمة المستمرة
SYSTEMATIC SUPPORTED WORK

- نظام المعلومات وجمع الحقائق
- التغذية العكسية
- التعليم والتدريب المستمر

تلبية حاجات ورغبات وتوقعات العملاء وتحقيق الرضا لديهم وإدخال السعادة الى نفوسهم



رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

رسالة المنظمة **Organization Mission** هي الرؤية **Vision** المستقبلية لما تريد المنظمة الوصول إليه مستقبلاً .

رسالة المنظمة تعبير واضح لما تريد أن تكون عليه مستقبلاً، فهي تمثل الصورة المستقبلية للمنظمة، وإلى أين تريد الوصول إليه في مسيرتها، من خلال تطبيقها لمنهجية إدارة الجودة الشاملة الخاصة بها. وبالتالي فرسالة المنظمة يجب أن تمثل الطموح المشترك لكل من يعمل فيها، وتحقيقها لا يكون في الأمد القصير أو المتوسط، بل يكون في الأمد الطويل الأجل، وتوضع الرسالة عادة في منظمات الأعمال من قبل الملاك **Oweners** بمساعدة خبراء إستشاريين يعملون في خدمتهم. بناء عليه يمكن تشبيه رسالة المنظمة بالدستور الذي في ظله وفي ضوئه تنظم وتنفذ الشؤون العامة في الدول، حيث تنبثق منه القوانين والتشريعات، ويعمل الجميع تحت مظلته وفي خدمته.

وتتكون رسالة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة عادة من الجوانب الرئيسية التالية :

- المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل في ظله وتعيش في كنفه، ولولا قبوله لها لما قامت، فله دين عليها بشكل دائم، فعلينا كمنظمة أن نقدم له كل خير ونفع، ونسعى لإبعاد أي ضرر يلحق به، فما يصيبه يصيبنا، فرضاه هو غايتنا.



- طموحنا المستقبلي أن نكون دائماً في الطليعة، نحمل راية الريادة في الجودة، من خلال تميزنا وتفوقنا على المنافسين، وهذا التميز يكون عن طريق المنافسة الشريفة، فالبقاء دائماً للأفضل.
- نريد دائماً أن نكون الأفضل في نظر عملائنا، فعلينا مسؤولية كبيرة وجسيمة نحوهم وهي، أن نحافظ على الريادة في الجودة بشكل دائم، والمحافظة عليها أصعب من الوصول إليها.
- علينا أن نسعى جاهدين لجعل الجميع يتحدث عن منظمتنا وعن إنجازاتها، وما نقدمه لعملائنا وللمجتمع، فإنجازاتنا ومستوى جودتها ورضا عملائنا، هم الضمان لنا في البقاء والاستمرار لأمد طويل، وسنجعل الأجيال تتحدث عما قدمناه وأنجزناه.

استراتيجية المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة

توضع الاستراتيجية في خدمة رسالة المنظمة، وتشتمل على مجموعة من الأهداف ذات طابع عمومي طويلة الأجل تنوي تحقيقها، وأيضاً على السبل العامة التي سوف تتبناها من أجل ذلك. وبالتالي فالاستراتيجية خريطة توضح للمنظمة ومن يعمل فيها، الطريق الذي سوف تسلكه من أجل تحقيق أهدافها وبالتالي رسالتها.

تقوم إستراتيجية المنظمة التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، على تحقيق التميز **Excelence** والتفوق على الآخرين (أي المنافسين)، من خلال تقديم سلعة أو



خدمة للعميل تحقق له أعلى قيمة، بحيث تكون هذه القيمة (المنفعة) التي يحصل عليها أكبر من التضحيات التي قدمها في سبيل الحصول عليها، وأكثر من المنفعة التي تقدمها المنظمات المنافسة لعملائها، فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة تقوم أساساً على أن رضا العميل يرتفع طرداً مع زيادة القيمة التي كان يتوقعها وحصل عليها، فتحقيق هذه الفلسفة يُمكن المنظمة من التفوق على الآخرين، وكسب حصة أكبر من السوق، وبالتالي البقاء والاستمرار.

ويحتاج وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة موضع التنفيذ، إلى القيام بترجمتها الى خطة إستراتيجية، ومن ثم الى خطط تفصيلية مرحلية، تتضمن الفعاليات والوسائل التي سيتم من خلالها إنجازها. ونود الاشارة ونحن في هذا المقام الى ناحية مهمة هي، ضرورة تبني مبدأ المشاركة في عملية وضعها، من خلال ورش عمل تجري فيها مناقشات وحوار وتبادل للآراء، ذلك لأن تحقيق أهداف الاستراتيجية هو هدف ومسؤولية الجميع، فلم تعد مسؤولية وضعها في الوقت الحاضر تقع على عاتق الادارة العليا فحسب، بل يساهم في وضعها جميع المستويات الإدارية، من خلال إبداء الرأي والمقترحات.

ويمر وضع إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة عادة بعدد من الخطوات نعرضها بوجه عام فيما يلي:

- وضع أهداف طويلة الأجل، تضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق رسالتها المستقبلية.

- وضع خطة إستراتيجية يصب تنفيذها المرحلي في قناة تحقيق الأهداف، وتشتمل على مجموعة من التغييرات في شتى المجالات داخل المنظمة: ثقافتها، فلسفتها، عملياتها، أنظمتها، سياساتها، إجراءاتها..الخ بما يخدم الاستراتيجية. كذلك إدخال تحسينات مستمرة ومتواصلة على عدد من الأنشطة والفعاليات، التي



تمكن المنظمة من الوصول إلى الريادة في مستوى جودة سلعها أو خدماتها، لتحقيق الرضا والسعادة لدى عملائها.

- دراسة الامكانات الحالية المتاحة داخل المنظمة من أجل تحديد النواقص، في مسعى لتوفير احتياجات وضع الخطة الاستراتيجية موضع التنفيذ. وتشتمل هذه الاحتياجات على كافة المتطلبات والمستلزمات سواء على الصعيد المادي أو المعنوي.

- وكخطوة لاحقة، يتم ترجمة الخطة الاستراتيجية الى خطط تفصيلية، يتم تنفيذها على مراحل متتالية، يسعى جميعها في النهاية الى تحقيق الأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة، وهي إدارة الجودة الشاملة.

أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة

تشتمل إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة على عدد من الأهداف العامة، التي غايتها الأساسية تحقيق رسالة المنظمة، ونعرض فيما يلي نموذجاً عن هذه الأهداف:

- تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى العملاء، وهذا يستدعي تسخير كافة الجهود والطاقات، لتحقيق هذه الغاية المشتركة لجميع من يعمل في المنظمة.

- التميز والتفوق على المنافسين فيما تقدمه المنظمة لعملائها.

- البقاء في الطليعة، من خلال عمليات تحسين مستمرة للجودة الشاملة.

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية المختلفة، والتعايش معها بشكل فعال.



- تكوين سمعة عطرة وطيبة عن المنظمة لدى المجتمع.
- تقديم كل ما يطلبه العملاء ويدخل السعادة والسرور إلى نفوسهم.
- التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في ما يريده ويرغبه العملاء.
- زيادة الربحية من خلال :
  - توسيع حصة المنظمة من السوق.
  - زيادة الكفاءة الانتاحية والسعي إلى:

  تخفيض التكلفة من خلال ترشيد الإستهلاك والحد من الإسراف والهدر.

سياسة الجودة الشـاملة

في ضوء رسالة المنظمة وإستراتيجيتها، يتم رسم السياسة العامة الجديدة للعمل داخل المنظمة وهي سياسة تحقيق الجودة الشاملة، التي سوف تسير عليها في تحقيق ما تصبو إليه مستقبلاً. وبالتالي يمكن القول، إن هذه السياسة هي الموجه والمنسق العام لكافة الجهود المبذولة في المنظمة، نحو الغاية المشتركة للجميع، وهي تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الجديدة ورسالتها. وتشتمل سياسة الجودة الشاملة على عدد من المرتكزات والقواعد، التي يجب الالتزام بها عند اتخاذ القرارات في كافة المستويات الإدارية داخل المنظمة، فهذا الالتزام يعني توجه جميع المديرين والرؤساء نحو إستراتيجية المنظمة ورسالتها، لأن سياسة الجودة الشاملة نابعة من الإثنتين وتعمل في خدمتها. ونعرض للقارىء فيما يلي قواعد ومرتكزات هذه السياسة:



- إرضاء العملاء وكسب ثقتهم من خلال تقديم منتج (أو خدمة) خالي من العيوب، بشكل نزيل أي تـذمر لديهم، وتقديم أكبر منفعة لهم.
- الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة حاجاتهم ومطالبهم وتوقعاتهم، للعمل على تلبيتها بأسرع ما يمكن.
- أداء العمل الصحيح من المرة الأولى وبـدون أخطاء مسـتخدمين أسـلوب تأكيـد الجـودة، وأكفأ الأدوات الرقابية.
- تعميق المسؤولية الجماعية المشتركة لـدى كـل مـن يعمـل في المنظمـة فـيما يخـص تحقيـق الرضا لـدى العملاء.
- تعميق النظرة الشمولية للعاملين داخل المنظمة.
- تحقيق شعار العمل الجماعي، والمشاركة في إتخاذ القرارات.
- تحقيق السـيولة التنظيميـة والمرونـة في العمـل، والقضـاء نهائيـاً عـلى أي تعقيـد يعيـق سـير الأعـمال في المنظمة.
- التحسين المستمر للجودة، والتحسين شامل لكل شيء داخل المنظمة.
- العناية بالعنصر البشري الذي يعمل داخل المنظمة، فالموظف السعيد يعني أن الزبون راضٍ وسعيد.
- التفاعل المستمر والتكيف مع كل ما يحدث في البيئة ويؤثر في نشاط المنظمة.



التغييرات المطلوبة

تشتمل منهجية إدارة الجودة الشاملة على إحداث عدد من التغييرات المطلوبة، من أجل تطبيق هذه المنهجية على أرضية وأسس متينة ورصينة، فبدونها لا يمكن أن نضمن نجاح التطبيق. ونود الاشارة في هذا المقام وقبل إستعراض وشرح هذه التغييرات الى ناحية هامة هي: إن أي تغيير أيا كان نوعه وشكله لابد أن يلقى مقاومة من قبل العاملين داخل المنظمة، فالمعروف أن الجديد يلغي القديم الذي اعتادوا عليه، فعلينا أن نتوقع هذه المقاومة، ونعرف كيف نتعامل معها وندافع عن التغييرات، ولعل خير وسيلة للدفاع هي الهجوم، ولا نقصد بالهجوم هنا إستخدام العنف في القضاء على المقاومة، بل نقصد به التعامل المخطط والمدروس من أجل تحييد المقاومة، وكسب ثقة العاملين وتأييدهم لهذه التغييرات، وذلك من خلال برامج توعية يشرح من خلالها، أبعاد إدارة الجودة الشاملة وفوائدها، وكيف أنها ضرورة ملحة لمستقبل المنظمة ومن أجل بقائها وإستمراريتها، فهي وسيلة للتكيف مع التغيرات العالمية المعاصرة. ونود أن نلفت النظر هنا، إلى أن المقاومة تكون أشد وأكبر في المنظمات القديمة عن المنظمات الجديدة، التي لم تلحق الفلسفة القديمة أن تنمو وتنغرس في أذهان العاملين فيها. ونعرض فيما يلي التغييرات الأساسية المطلوبة، التي تمهد لتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.



ثقافة المنظمة

إن تغيير مجموعة المبادىء والقيم والمعتقدات التنظيمية السائدة بين أعضاء المنظمة وتوحيدها من خلال ثقافة تنظيمية جديدة، يلعب دوراً بارزاً في تشكيل وتوجيه الأنماط السلوكية داخلها، بما يخدم أهداف إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، ورسالة المنظمة الجديدة.

يتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة، تغيير الثقافة التنظيمية القديمة التي يتم بموجبها العمل الحالي في المنظمة، إلى ثقافة جديدة قائمة على المرتكزات الأساسية التي يحتاجها هذا التطبيق، بشكل يجعله ممكناً وناجحاً. ويمكن تعريف الثقافة التنظيمية الجديدة بما يلي:

الثقافة التنظيمية الجديدة **New Organizational Culture** هي بنية إجتماعية **Social Construction** ، تشتمل على مجموعة من المبادىء، والقيم، والمفاهيم، والمعتقدات التي يجب أن تسود داخل المنظمة لدى جميع أعضائها، بحيث تمكنهم من إدراك الاحداث الجديدة المنوي إدخالها إلى المنظمة (منهجية إدارة الجودة الشاملة) وبالتالي فهي تلعب بمكوناتها دور الموجه للسلوك الانساني، كما تلعب دوراً مؤثراً في عملية إتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تصادف المديرين والعاملين أثناء تطبيقهم لهذه المنهجية الجديدة.

فالثقافة التنظيمية الجديدة الواعية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، هي التي تكون قادرة على إحداث التكامل الداخلي **Internal Integration** للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المنظمة، هذا التكامل



يوحد هذه الانماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها. فغياب الثقافة التنظيمية يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل ويتصرف حسب قيمه وقناعاته الخاصة أو القديمة، أما بوجودها فالوضع يختلف، ذلك لأنها توجهه السلوك الانساني داخل المنظمة وجهة واحدة مشتركة لدى الجميع. وبوجه عام يمكن تلخيص فوائد الثقافة التنظيمية التي تخدم إدارة الجودة الشاملة بما يلي:

- جعل لغة الحديث والعمل والسلوك داخل المنظمة واحدة.
- ربط الجماعات (والأفراد) داخل المنظمة مع بعضها في نسق ورباط واحد، لتحقيق غاية مشتركة لدى الجميع وهي رسالة المنظمة.
- تنمية روابط المودة بين العاملين، وذلك من خلال إعتناق الجميع لقيم ومعتقدات تنظيمية واحدة، تشتمل عليها الثقافة التنظيمية.
- تحقيق رسالة المنظمة الجديدة بفاعلية كبيرة.
- تسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة.
- تجعل عملية إتخاذ القرارات أكثر كفاءة، لوجود ضوابط موحدة ومشتركة لدى جميع متخذي القرارات، لأن الغاية مشتركة بينهم وهي رسالة المنظمة.

ولتفعيل دور الثقافة التنظيمية الجديدة وتحقيق النجاح لها في خدمة تطبيق إدارة الجودة الشاملة، نجد من الأهمية بمكان شرحها لجميع العاملين في المنظمة، ليكونوا ملمين بها بعمق وفهم، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها عند أدائهم لأعمالهم. والذي يخدم هذا الغرض المشار إليه، هو تبني خطة مدروسة للتنمية التنظيمية **Organization Development (OD)** يمكن من خلالها غرس وتعزيز الثقافة التنظيمية الجديدة بقيمها ومبادئها ومفاهيمها وعاداتها وأنماطها السلوكية المطلوبة لدى العاملين، وهذه المسؤولية مشتركة بين جميع القيادات الادارية في المنظمة، التي عليها الاسهام في جهود هذه التنمية.



وتشتمل الثقافة التنظيمية الجديدة التي تخدم أهداف إدارة الجودة الشاملة على جوانب أساسية هي ما يلي:

- رسالة المنظمة هي غاية ومسعى الجميع، فالمنظمة هي مستقبل كل من يعمل فيها فنجاحها يعني نجاح الجميع.
- تقديم كل النفع والاحترام للعملاء.
- الكمال في الانجاز مسؤولية الجميع.
- التميز هدف إستراتيجي.
- الولاء والإنتماء والإخلاص والأمانة في العمل، السبيل الوحيد لتحقيق رسالة المنظمة.
- توفير المعاملة الإنسانية والإحترام والتقدير لكل من يعمل في المنظمة.
- إحترام الآخرين، نحب للآخرين كما نحب لأنفسنا.
- الصدق في التعامل مع الآخرين وسيلة لتعزيز الثقة بنا.
- تنمية الرقابة الذاتية والاحساس بالمسؤولية.
- النظر لكل من يعمل في المنظمة على أن لديه القابلية للابتكار والابداع.
- إتخاذ القرارات يتم بشكل جماعي.
- نمط القيادية والاشراف هو المساندة والمساعدة والصدق والاخلاص.
- تنمية العلاقات غير الرسمية بين الجميع.
- الفشل ليس نهاية، بل تجربة يجب تجاوزها والاستفادة منها مستقبلاً.



ونود الاشارة ونحن في هذا المقام الى نقطة نراها هامة من وجهة نظرنا وهي: أن تقوم المنظمة بتعديل ثقافتها التنظيمية بعد وضعها موضع التنفيذ، فمن خلال إلتزام العاملين بها أثناء ممارستهم لأعمالهم، قد تتضح بعض النواحي أو الثغرات التي تحتاج إلى إعادة النظر فيها وتعديلها، فهذا التعديل ضروري لكي تأخذ الثقافة التنظيمية أبعادها وتثبت بعد ذلك.

وفي النهاية نود القول: إن الثقافة التنظيمية الجديدة، تساعد كل من يعمل في المنظمة (وخاصة المديرين) في التعامل والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، في سبيل جعل المنظمة قائمة ومستمرة، والمنظمة التي تود تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، يتوجب عليها وضع ثقافة تنظيمية جديدة بشكل توافق هذه المنهجية، وتوافق أيضاً المتغيرات البيئية الجديدة الداخلية والخارجية أيضاً، بما يساعد على تحقيق رسالتها وإستراتيجيتها الجديدتين، وجعلها قادرة على حل مشاكلها بفاعلية في حالة حدوثها.

الهيكل التنظيمي

لم يعد الهيكل التنظيمي التقليدي العمودي الطويل **Vertical Organization Structure** الذي يسمى بالهيراركية **Hierarchy** ذو المستويات الإدارية المتعددة مناسباً لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه من مشاكل وتعقيد وبطء في العمل في المنظمة عموماً.



لم تعد المنظمة التقليدية الطويلة **Tall Organization** ذات الهرم التنظيمي العمودي الطويل يتناسب مع المنظمة المعاصرة التي تطبق منهجية إدارة الجودة الشاملة، لما يسببه هذا الهيكل من مشاكل معروفة أهمها ما يلي:

- يضع حواجز بين الوحدات (التقسيمات) الادارية، حيث يكون نشاط كل منها منفصلاً عن الأخرى، نظراً للمبالغة في تقسيم العمل والتخصص.
- نتيجة التركيز على التخصص الضيق، ووجود حواجز بين الوحدات الادارية، تصبح النظرة السائدة للعمل داخل المنظمة نظرة جزئية.
- ضعف الترابط نتيجة إنحسار الإهتمامات ضمن كل وحدة إدارية على حده.
- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال، وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الادارة العليا وقاعدة الهرم التنظيمي.
- ضعف التنسيق.
- مركزية السلطة، وبطيء في إتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال.

والسؤال الآن: ما هو الهيكل التنظيمي المطلوب

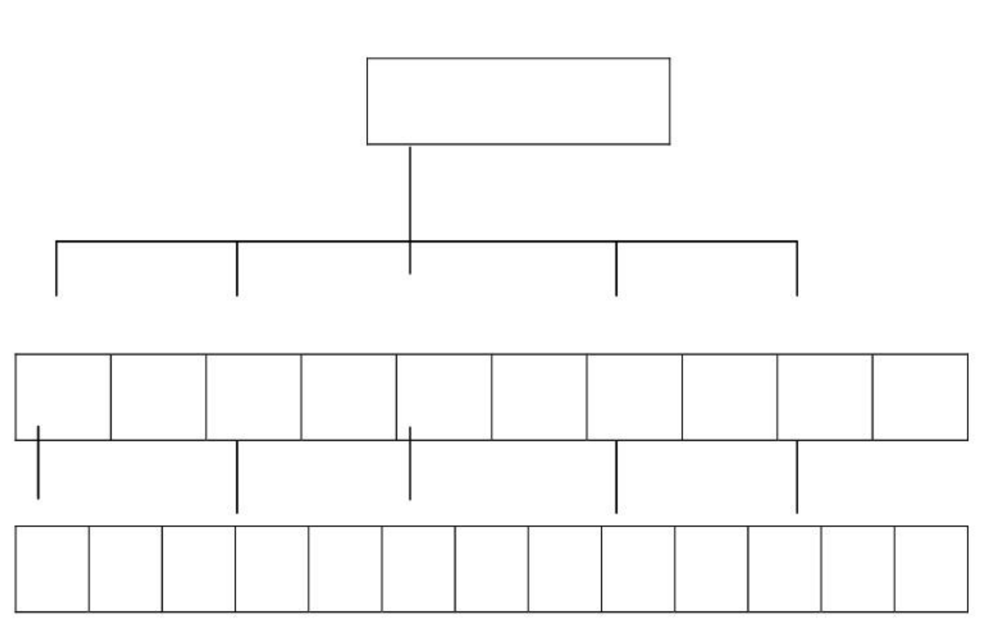
الهيكل التنظيمي المطلوب يدعى بـ " مدخل النظام الكلي المتكامل **The Whole Integrated System Approach** " الذي ينظر للمنظمة وهيكلها التنظيمي الكلي على أنه مكون من هياكل تنظمية (أنظمة) فرعية متكاملة مع بعضها البعض في سبيل تحقيق هدف كلي مشترك هو هدف المنظمة. فالهياكل الفرعية هي عبارة عن فرق عمل متكاملة، يتحول بموجبها الهيكل التنظيمي العمودي الطويل الى هيكل أفقي، بحيث يشجع المديرين على أن ينظروا للخطة وللعمل فيها نظرة كلية وليست جزئية، فعمل الأنظمة أو الهياكل التنظيمية الفرعية مترابط مع بعضه عمودياً وأفقياً، حيث يتأثر الجميع بأي مشكلة تحدث، وذلك بسبب



وجود هذا الترابط الذي يزيد من أواصر التعاون، والتنسيق، والعمل الجماعي، والمشاركة في كافة أنحاء المنظمة. وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الجديد يؤدي إلى إنسياب العمل بشكل أفقي **Horizontal Work Flow** وبشكل عمودي **Vertical Work Flow** بآن واحد، بشكل يسهل معه إنتقال الأوامر والتوجيهات والمعلومات بسرعة ويسر، وتخف حدة الروتين الذي كان يعيق إنسياب العمل في الهيكل التنظيمي التقليدي. وبعبارة أخرى فالهيكل الجديد يحدث تكاملاً أفقياً وعمودياً،معتمداً على أسلوب تنظيمي يدعى "بالتقاطع الوظيفي **Cross Functional**" الذي يحدث تكاملاً بين التقسيمات الادارية وعلى كافة المستويات ضمن الهيكل التنظيمي الكلي، والشكل التالي يوضح هذا الأسلوب :

شكل رقم (٦)

(*)



(*) تشير المساحة المظللة في الشكل الى عملية التكامل (التقاطع) والتعاون بين الأنظمة الفرعية وعلى كافة المستويات الإدارية.



ويستلزم تطبيق هذا المدخل الجديد الذي شعاره إحداث الترابط والتكامل بين الهياكل الفرعيـة، أن يحـول أسـلوب تنفيـذ نشـاط المنظمـة الكـلي مـن أسـلوب الأعـمال **Operations** الى أسـلوب العمليـات **Processes** ، ونوضح فيما يلي الفرق بين معنى كل مصطلح:

Operation ويعنـــي مهمـــة أو عمـــل واحـــد يجـــري تنفيـــذه مـــن بدايتـــه وحتـــى نهايتـــه من قبل شخص واحد، أو مجموعة عمل واحدة.

Process ويعني مهمة أو عمل يجري تقسيمه الى مراحل مترابطة على شكل سلسلة كل مرحلة ينفذها فرد أو مجموعة عمل واحدة، بحيث تكون كل مرحلة مرتبطة بالمرحلة السابقة وبالمرحلة اللاحقة، وبشكل يمكن معه تطبيق مفهوم سلسلة الجودة، الذي يؤكد على أن جودة أداء كل مرحلة مرتبط بجودة أداء المرحلة السابقة والمرحلة اللاحقة، بهذا الشكل يكون أسلوب العمليات قد حقق الغاية المنشودة، وهي إحداث التكامل والترابط.

يتضح لنا إذن ضرورة تبني المدخل الجديد في تصميم الهيكل التنظيمي لاسلوب العمليات، إنسجاماً مع هدف هذا المدخل الذي ينشد تحقيقه. ونود الاشارة في هذا المقام إلى أن تطبيق هذا المدخل يتبادر معه إلى الذهن تساؤل مفاده ما يلي:

في حالة جعل الهيكل التنظيمي أفقياً متكاملاً، فهذا يعني زيادة نطاق الادارة (الاشراف) لدى الرؤساء، الأمر الذي يتطلب منهم جهداً إشرافياً إضافياً، وهذا يرهقهم ويؤثر في مستوى أدائهم سلباً، فما هو الحل؟

في الواقع ومن خلال عملية التعلم والتدريب المستمرين للعاملين، نجد أنه لا توجـد مشـكلة. فللوهلـة الأولى فعلاً إن الهيكل الأفقي يزيد من نطاق الاشراف، لكن مع زيادة مهارة العاملين أو المرؤوسـين نتيجـة التعلـيم والتدريب المستمرين، تكون عملية توجيههم والاشراف عليهم عملية ليست صعبة، ولا تتطلب ذلك الجهد



الكبير من الرؤساء، وبالتالي فهذا السؤال مردود عليه، ونؤكد على ضرورة تبني المدخل الجديد في تصميم الهيكل التنظيمي وجعله أفقياً مترابطاً متقاطعاً، تماشياً مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

واستكمالاً لعرض موضوع الهيكل التنظيمي، نرى بأن هناك ضرورة لأن نتعرض الى ثلاثة أمور ذات علاقة هي ما يلي :

١ ضرورة تبني نهج تنظيمي يدعى "باستراتيجية الاستقرار التنظيمي **The Strategy of Organizational Stability** " التي تؤكد على ما يلي: إذا كان هناك شيء غير سليم أو لا نفع أو لا جدوى منه، فلا نحاول إصلاحه، بل نغيره أو نتخلص منه، هذه الاستراتيجية وعلى المدى الطويل تساعد المنظمة على تحقيق الاستقرار في الأداء التنظيمي، وترفع من وتيرة العمل ومستوى جودته.

٢ إعادة تصميم الأدوار داخل المنظمة عبر جميع المستويات الادارية التي يشتمل عليها هيكلها التنظيمي، وذلك من خلال تنفيذ سليم لاعادة تصميم وتحليل الوظائف **Jobs Redesign And Reanalysis** . فالدور هو مجموعة من المهام والمسؤوليات والصلاحيات المسندة للفرد (سواء أكان رئيساً أو مرؤوساً) من خلال شغله لوظيفة معينة، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة بلا شك يحتاج الى إعادة النظر في جميع الأدوار داخل المنظمة، من أجل تحقيق إنسجام هذه الأدوار مع التحول الجديد، فالعاملون يجب أن يعرفوا في ظل هذا التحول ما هو المطلوب منهم بشكل واضح ودقيق، للإسهام بشكل فعال في تحقيق أهداف المنهجية الجديدة إدارة الجودة الشاملة، وتقع هذه المسؤولية على إدارة الموارد البشرية.

٣ في المنظمات الكبيرة الحجم ذات الهيكل التنظيمي المعقد والمتشعب، يسود فيه ظاهرة تعقيد العمل، وزيادة عمليات الرقابة، فما هو الحل؟ الحل هو اللجوء الى اللامركزية التنظيمية من خلال منظمة المصفوفة **Matrix** فالمنظمة الكبيرة التي تقوم بأنشطة متعددة، ستجد نفسها رويداً رويداً منغمسة في بحر من التعقيدات التي لا تخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، فالملاذ إذن هو المصفوفة التنظيمية، التي تقوم على أساس لامركزية الأداء والتنفيذ مع تفويض محدد للسلطة، وإشراف عام مركزي، فالمصفوفة تمكن من تنظيم العمل بسهولة وإعادة تشكيله ثانية بشكل متكرر، كما يمكن إستخدامها في تنفيذ الأعمال المؤقتة.

إعادة تصميم العمليات

يتوقف تحقيق مستوى الجودة العالية على مدى سلامة تصميم العمليات وسهولة تنفيذها، فالتصميم القديم القائم على معتقدات ومفاهيم تنظيمية تقليدية سيعيق سيرها، ولا يخدم منهجية إدارة الجودة الشاملة، وفي هذه الحالة لا يمكننا أن نلقي اللوم على العاملين، ونقول أنهم السبب في إخفاق المنظمة وعدم قدرتها على تحقيق جودة عالية وإرضاء عملائها.



العمليات من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة

هي مجموعة من المهام الرئيسية المكونة من مهام فرعية مترابطة، متكاملة، متفاعلة مع بعضها في تجانس، وتناغم، وفق أسلوب سلسلة الجودة (التي شرحناها سابقاً) بحيث يسهم جميعها في إنجاز هدف مشترك وهو تحقيق أعلى جودة، للوصول الى إرضاء الزبائن بأعلى مستوى من الرضا والسعادة. فالمنظمة في ضوء هذا التعريف ومن خلال أن المنظمة نظام كلي، ما هي في الواقع إلا عبارة عن مجموعة من العمليات الرئيسية التي تتكامل مع بعضها، في سبيل تحقيق هدفها الكلي، وهو إرضاء الزبون.

بناء على ما تقدم، نجد أن منهجية إدارة الجودة الشاملة تؤكد على حاجة المنظمة الى تصميم عملياتها من جديد لتتماشى مع إتجاهات ومتطلبات تطبيق المنهجية، وهذا التصميم يجب أن يكون جديداً بعيداً عن الاتجاه التقليدي، فنحن لا نريد أن نرتبط بالقديم، الذي يعتمد على أخذ التصميم السابق وإدخال تعديلات عليه من أجل تطويره، فهذا ليس هو المطلوب ولن يخدم أهداف ومسيرة إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى احداث تغييرات جذرية في كل شيء، فالمطلوب هو تصميم جديد يتوافق مع إحتياجات إدارة الجودة الشاملة، وهذا التصميم يجب أن يكون جيداً ليحقق درجة عالية من الأداء والجودة، ولعل أسلوب إعادة الهندسة الادارية للعمليات **Reengneering** يخدم كثيراً في هذا المجال، وسوف نعطي لمحة موجزة عنه فيما يلي:



إعادة هندسة العمليات

ويطلق عليها باللغة العربية "الهندرة" وقد وضعت من قبل كل من "مايكل هامر" و"جيمس تشامبي" عام ١٩٩٣، وهي إحدى أنواع التغيير التنظيمي الجذرية الحديثة، التي يمكن أن تستخدمها جميع أنواع المنظمات، من أجل إدخال تغييرات أساسية وجذرية جديدة على عملياتها وأساليب وطرق وإجراءات العمل لديها.

وتشتمل الهندرة على عدد من المفاهيم نعرضها فيما يلي:

- تبدأ الهندرة من الصفر أي أننا نكتب في ورقة بيضاء لم يكتب فيها أحد من قبل، فهي إعادة تصميم جذرية **Radical Redesign** .
- ليست الهندرة عملية ترميم أو إصلاح للعمليات القائمة، بل تجديد لها.
- الهندرة ثورة للتخلي عن كل قديم.
- تسعى الهندرة الى تصميم العمليات من جديد بشكل يتماشى مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة ومع المتغيرات البيئية المعاصرة.
- تعمل الهندرة بعيداً عن البيروقراطية والتمسك الأعمى باللوائح والقوانين، الذي يعتبر ألد أعداء إدارة الجودة الشاملة، ذلك لأنها تؤثر في جودة العمل وتنعكس سلباً على رضا الزبون، فالمنهجية الجديدة لم تعد بحاجة لموظف يأتي وينصرف من عمله في الوقت المحدد دون جودة في أدائه، فالمنظمة الآن بحاجة لموظف من نوع آخر ذو كفاءة متعلم ومتدرب على تطبيق مبادىء إدارة الجودة الشاملة، التي تلفظ الروتين العقيم.
- الهندرة ذات طابع عمومي، بمعنى أنه يمكن تطبيقها في كافة أنواع العمليات، وفي كل أنواع المنظمات أيضاً.



- تستهدف الهندرة العمليات وليس الهياكل التنظيمية.

وبوجه عام يمكن أن نحدد أهداف الهندرة بما يلي:

- التخلص من الروتين القديم وأسلوب العمل الجامد والتحول الى الحرية والمرونة.
- تخفيض تكلفة الأداء.
- تحويل عمل الأفراد من رقابة وإشراف لصيق يمارس عليهم، إلى عمل يتمتعون فيه بصلاحيات وتحمل للمسؤوليات.
- الجودة العالية في الأداء.
- الخدمة السريعة والمتميزة.
- إحداث التكامل والترابط بين مكونات العملية الواحدة.

أما من حيث المبادىء التي تقوم عليها الهندرة فهي ما يلي :

- تقوم الهندرة على إعادة تصميم العملية الواحدة من جديد بكامل مراحلها وخطواتها وذلك من بدايتها وحتى نهايتها.
- تقوم الهندرة على أساس تقنية المعلومات (نظام معلومات) الحديثة وتبني اللامركزية في عملية إستخدامها.
- تسعى الهندرة إلى دمج المهام الفرعية المتكاملة في مهمة واحدة.
- تفويض الموظفين السلطة الكافية لأداء مهامهم بكفاءة بعد هندرة العمليات.
- توفير المرونة الكافية في تنفيذ مراحل وخطوات العمليات.
- تصميم العملية الواحدة بشكل يمكنها أن تؤدي أكثر من عمل.
- تقليل عدد مرات التدقيق والمراجعة لتوفير السرعة في الاداء.



- حصر عملية الاتصال بجهة معينة توفيراً للوقت والجهد.
- تبني أسلوب فرق العمل والجهد الجماعي.

الأنظمة والسياسات

الأنظمة أداة يتم في ضوئها تنفيذ العمل في المنظمات عموماً، وهي ضوابط عامة وشاملة للأداء التنظيمي الكلي، وموجه له نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى وضع أنظمة جديدة **New Systems** بدلاً عن القديمة المعمول بها، حيث يتم وضعها في ضوء وخدمة إستراتيجية المنظمة الجديدة وتحقيق أهدافها، فهي الأداة المرشدة للأداء الكلي داخل المنظمة نحو تحقيق إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، لأنها تشتمل على قواعد وضوابط عامة توجه هذا الأداء، على اعتبار أن النظام هو بمثابة قانون داخلي يجب الالتزام به من قبل الجميع. وداخل المنظمة هناك العديد من الأنظمة نذكر بعضاً منها على سبيل المثال: النظام الانتاجي، النظام المالي، نظام الشراء، نظام التخزين، نظام التوزيع..الخ.

ونود الاشارة ونحن في هذا المقام إلى نقطة ذات علاقة بموضوعنا، ألا وهي مسألة تفريع النظام الواحد إلى أنظمة فرعية عند الحاجة، ليكون النظام أكثر تحديداً وتفصيلاً في عملية التطبيق، وأكثر استيعاباً.



السياسات موجه للتفكير، والأداء، وإتخاذ القرارات، نحو تحقيق الهدف الكلي للمنظمة وإستراتيجيتها.

السياسات هي مبادىء عامة تعمل على توجيه التفكير في مجال إتخاذ القرارات، وفي أداء واجبات العمل، وتحمل مسؤولياته، وممارسة سلطاته. والسياسات منها ما هو عام وشامل ومنها ما هو خاص يشمل مجالاً معيناً من العمل في المنظمة، فعندما نقول سياسة التخزين، فهذا يعني أن قواعدها تشمل العمل المخزني فقط. ويتم وضع وتصميم السياسات بشكل تسهم في خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة الجديدة إدارة الجودة الشاملة، وفي ضوء أنظمتها الجديدة المعمول بها. وفي عملية إعادة تصميم السياسات، لابد من مراعاة جانب هام ألا وهو توفير صفة المرونة فيها، لكي لا تشكل أو تفرض قيوداً تحد من حرية من يطبقها ويعمل بموجبها، لكن هذه المرونة يجب أن تكون ضمن حدود لا يجوز تجاوزها، لأن المبالغة في تحقيق المرونة، قد يؤدي الى الإخلال بالنظام.

النمط القيادي

تحتاج منهجية إدارة الجودة الشاملة إلى قيادة إدارية قادرة على تحقيق التفاعل بينها وبين المرؤوسين، وإيجاد التعاون والإنسجام والتآخي بينها وبينهم. فالقيادة المطلوبة يجب أن تكون قادرة على تكوين فريق عمل متعاون لديه ولاء وإنتماء، يضع المصلحة العامة قبل الخاصة، وتشجيعه على تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة.



تحتاج إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير النمط القيادي الحالي السائد في المنظمة، فمن خلال إطلاعنا على المضامين والمرتكزات التي تقوم عليها فلسفة المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة وعلى ثقافة المنظمة الجديدة، يتضح لنا أنها بحاجة الى إستبدال الأنماط القيادية الحالية بنمط قيادي جديد، ذو خصائص معينة وأسلوب عمل خاص ينسجم مع هذه المنهجية والثقافة، فالمسؤولية الملقاة على عاتق القيادة الادارية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مسؤولية جسيمة، ولا نبالغ إذا قلنا بأن نجاحها في تأدية مهمتها، يتوقف عليه نجاح تطبيق هذه المنهجية والى حد كبير، فالأنماط التقليدية المعروفة، لا تنسجم ولا تخدم نجاحها، وسنعمل فيما يلي على شرح ثلاث جوانب تتعلق بالقيادة الادارية في ظل إدارة الجودة الشاملة هي ما يلي:

١- مهام القيادة الادارية.

٢- خصائص القيادة الإدارية.

٣- أسلوب القيادة الإدارية.

مهام القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

القائد الاداري أيا كان موقعه ومنصبه الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي، عليه في ظل إدارة الجودة الشاملة، القيام بالمهام وتحمل المسؤوليات التالية، التي تعتبر بمثابة معايير يمكن من خلالها الحكم على مدى قدرته وفاعليته القيادية:

- غرس مضامين إدارة الجودة الشاملة لدى مرؤوسيه، بعد شرحها وتفسيرها لهم، وبيان الفلسفة العامة التي تقوم عليها، وهدفها إرضاء الزبون، وكذلك زرع الأمل والتفاؤل في نفوسهم بشأن نجاح إدارة الجودة الشاملة بجهودهم المثمرة.



- شرح وغرس الثقافة التنظيمية الجديدة للمنظمة لدى مرؤوسيه، ومساعدتهم على تطبيقها والالتزام بها.
- تحفيز مرؤوسيه على خدمة العملاء وإرضائهم، وتدريبهم على كيفية الاهتمام بهم، وتشجيعهم على الاسهام بمقترحاتهم، من أجل تطوير وسائل فعالة تسهم في تحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة.
- البحث عن الطريق الصحيح ليقود مرؤوسيه الى تحقيق المطلوب.
- الاهتمام بالتفاصيل لأنها تؤدي الى تحقيق عمل بدون أخطاء وجودة متميزة في الأداء.
- توعية مرؤوسيه لضرورة الاتصال المستمر مع العملاء لمعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم.
- توزيع المهام والمسؤوليات على مرؤوسيه بشكل واضح ومفهوم، بحيث يعرف كل واحد منهم ما هو المطلوب منه بوضوح.
- يحول عمل مرؤوسيه من واجبات ومسؤوليات الى متعة.
- تطوير أداء مرؤوسيه باستمرار، وجعلهم جاهزين لمواجهة التحديات الناجمة عن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، وعدم الإستسلام للمشاكل.
- تفويض السلطة لمرؤوسيه وتشجيعهم وتوجيههم لاستخدامها بشكل فعال.
- مساعدة مرؤوسيه في حل مشاكلهم، وحل أي نزاع ينشأ بينهم وبسرعة.
- جعل قنوات الإتصال مفتوحة وباستمرار بينه وبين مرؤوسيه، فهذا يجعله قريباً منهم.
- إشعار مرؤوسيه بأنه واحداً منهم يضمهم فريق عمل واحد متعاون لتحقيق أهداف مشتركة.



- تبنى مبدأ الصراحة في مناقشة المشاكل مع مرؤوسيه.
- توفير الإحترام والمعاملة الأخوية والمساندة لمرؤوسيه.
- زرع الثقة به في نفوس مرؤوسيه.
- البحث المستمر عن المشاكل المحتملة الحدوث من أجل التصدي لها ومنع وقوعها، فالقائد الناجح لا ينتظر المشاكل أن تحدث، بل يسعى إلى إكتشافها قبل وقوعها.
- الاستجابة السريعة لضغوط ومشاكل العمل، والسعي الى حلها والتكيف معها.
- لا وجود للشعارات لديه.
- بناء نظام معلومات خاص به، يساعده على إتخاذ القرارات بشكل جيد، ويسمح لمرؤوسيه باستخدام هذه المعلومات عندما يحتاجونها.

صفات القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

١ الشجاعة :

- النظر للأمام لا للوراء.
- القدرة على مواجهة التحديات والمشاكل وعدم الهروب منها.
- الحماسة.
- الإبتعاد عن الحلول الوسطى.
- الإعتراف بأخطائه والإستفادة منها مستقبلاً.
- القدرة على تحمل المسؤولية.



٢ الإعتمادية :

- دقيق في عمله.

- يدرس كل شيء ولا يترك أمراً دون دراسة، ويبتعد نهائياً عن الارتجالية.

- يتابع الأمور بشكل مستمر ويقيسها ويقيمها بموضوعية.

- ملتزم تجاه نفسه وتجاه الآخرين.

- مواظب ودؤوب.

٣ أخلاقيات العمل :

- العدالة والمساواة.

- الموضوعية في تعامله مع الآخرين.

- القائد بأفعاله لا بأقواله.

- الصدق.

- الامانة.

- الإخلاص والتفاني في العمل.

- إبعاد المصلحة الشخصية والأنانية عن تصرفاته، وعدم إساءة إستخدام صلاحياته وإمتيازاته.

- إحترام الآخرين وعدم التقليل من شأنهم.

٤ الذكاء :

- لديه سعة الأفق.

- يفكر بشكل صحيح.



- منطقي.

- لديه قدرة على الإستنتاج.

- مبدع.

- لديه قدرة الحكم على الأمور بشكل صحيح من خلال الرؤية الواضحة والصحيحة.

٥ المرونة :

القائد الجيد هو القائد الموقفي الذي يؤمن بأن الادارة الحديثة هي إدارة موقف، فالمرونة تقتضي عدم الإيمان بالثبات، فكل المواقف والأمور المحيطة بنا قابلة للتغيير، لذلك يجب التماشي والتكيف معها، وهذا يتطلب من القائد تغيير مساراته باستمرار، حسب متطلبات المواقف التي يواجهها.

٦ التفاؤل:

القائد الجيد هو الذي يكون بعيداً عن التشاؤم، وينظر للأمور وللمستقبل بمنظار التفاؤل.

أسلوب القيادة في ظل إدارة الجودة الشاملة

في ضوء ما تقدم عرضه حول مهام القيادة الإدارية وخصائصها في ظل إدارة الجودة الشاملة، نجد من الضروري تغيير أسلوب القادة المعمول به في المنظمة من قبل مديريها ورؤسائها في المستويات الادارية، وإستبداله باسلوب أكثر فاعلية، يُمكنهم من وضع هذه المهام موضع التطبيق بشكل ناجح،هذا الاسلوب الذي



تحتاجـه منهجيـة إدارة الجـودة الشـاملة يـدعى بـ "الإدارة الجوالـة"، **"Management By Walking (Mbw)"** أو "الإدارة المرئية **Visual Management** ".

يقوم هذا الاسلوب على فكرة أساسية مفادها: جعل الرؤساء قريبين من واقع تنفيذ العمل، أي يقضون معظم وقتهم بجانب مرؤوسيهم خلال تنفيذهم لمهامهم، بحيث يكونوا قريبون من المشاكل الفعلية التي تصادفهم ومن موقع الحدث. والسبيل الى ذلك هو تبني الرؤساء لأسلوب الإتصال غير الرسمي، الذي يجعل قنوات الإتصال مفتوحة مع المرؤوسين بشكل دائم، وهذا يستدعي من الادارة الجوالة كسر الحواجز التنظيمية الرسمية التي يوجدها الاتصال الرسمي الجامد، وإستبداله بالاتصال غير الرسمي والرسمي المرن بآن واحد. فالمدير التواق للعلاقات الرسمية مع مرؤوسيه، ويقضي معظم وقته في مكتبه، سيجد نفسه معزولاً عنهم، مثل هذا المدير لا تحتاجه إدارة الجودة الشاملة بأي شكل من الأشكال، لأنه يمثل النمط التقليدي في الفكر الإداري القديم، الذي يفصل الادارة عن التنفيذ، فالإدارة الحديثة التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة هي الإدارة الجوالة، التي تراها دائما في مواقع العمل جنباً الى جنب مع مرؤوسيها، جاعلة قنوات الاتصال مفتوحة بين القاعدة والقمة باستمرار، لجعل الأعمال تنفذ بسهولة وسلاسة دون وجود عوائق، وهذا ما أسماه المفكرون "بالسيولة التنظيمية **Organization Liquidity** " التي تقوم على تفعيل الاتصال غير الرسمي، وتضع حداً للرسميات عبر المستويات الادارية التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي، والتي كانت تشكل عائقاً أمام سيولة العمل وتدفقه داخل المنظمة ككل. وبناء عليه يمكن القول أن الادارة الجوالة وسيلة ذات فاعلية كبيرة في تحقيق السيولة التنظيمية التي تحتاجها إدارة الجودة الشاملة، وبالتالي فان وضع الإدارة الجوالة موضع التطبيق يكون من خلال ما يلي :



توفير بيئة أو مناخ تنظيمي غير رسمي، عن طريق كسر الحواجز التنظيمية غير الرسمية بين المستويات الإدارية من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته، وفي الوقت نفسه تنمية الاتصال غير الرسمي بينها، من خلال التركيز على إجتماعات غير رسمية بين الرؤساء والمرؤوسين، يدور فيها نقاش وحوار صريح بين الطرفين، ويعتبر الرؤساء أنفسهم أعضاء في فريق عمل واحد، ينغمسون ويندمجون مع مرؤوسيهم في عمل تعاوني يسوده الديموقراطية.

ويمكن تلخيص إنعكاسات الإدارة الجوالة الإيجابية بما يلي:

- تضع العملية الادارية بمكوناتها (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، التنسيق ضمنا) موضع التطبيق العملي، إنطلاقاً من مبدأ لا فصل بين الادارة والتنفيذ.
- تجعل الأعمال تتم بسهولة دون عوائق، مما يخفف من الروتين الى أدنى حد، لأن الإتصال غير الرسمي الذي تتبناه الادارة الجوالة، يبعد تنفيذ العمل عن التعقيد، والدورات المستندية، والمذكرات، والخطابات..الخ
- تخرج الرؤساء من مكاتبهم وبروجهم العاجية، وتضعهم في أرض الواقع، بحيث تكون نظرتهم للأمور نظرة واقعية وليست نظرية، فهي تنزع الرئيس من كرسيه المريح ليرى ما يحدث في ميدان العمل.
- توفر البيئة الصالحة لتحقيق سياسة إدماج العاملين (المشاركة)، وزرع الولاء والإنتماء لديهم تجاه رؤسائهم والمنظمة، وتحقيق درجة عالية من التفاعل والتنسيق بينهما.
- تُفعل عملية الرقابة المباشرة والوقائية بآن واحد، حيث تكشف الخطأ قبل وقوعه أو عند حدوثه، فتكون عملية التدخل والعلاج سريعة.



- تكسر حاجز الخوف الموجود لدى المرؤوسين ليأتوا الى مكاتب رؤسائهم، وقول ما لديهم من معلومات، وأفكار، وإقتراحات.

وفي الختام نجد أنه لابد من الاشارة إلى إنتقاد المتحمسين للبيروقراطية والإجراءات والرسميات والضبط والربط، لهذا النمط القيادي الجديد، وهو أن السيولة التنظيمية وبيئتها المتحررة من القيود والروتين، تهيء الفرصة للفوضى وضعف الرقابة. إن الرد على هذا الانتقاد هو أن التجربة خير برهان ودليل، فتجارب الشركات الأمريكية واليابانية في هذا المجال أثبتت العكس، ففي غياب الرسميات لتحل محلها البيئة المتحررة من القيود ذات قنوات الاتصال المفتوحة دون حواجز، ساعدت على تحقيق الأهداف، وذلك بوساطة وجود دافعية وحماسة ورغبة في العمل والأداء لدى الجميع، لأن الانسان بطبيعته ولد حراً، وبالغريزة التي خلقها الله تعالى فيه، يعشق الحرية في كل شيء، وهذا ما تحاول تعزيزه إدارة الجودة الشاملة لدى العنصر البشري في المنظمة، من خلال أسلوب الإدارة الجوالة وتحقيق السيولة التنظيمية.

أسلوب تنفيذ العمل

> شعار إدارة الجودة الشاملة هو العمل الجماعي وروح الفريق، فمسؤولية تحقيق الجودة والتميز مسؤولية الجميع، فلا مجال للتنافس غير الشريف، والمصلحة العامة فوق الكل، وحل المشاكل والتحسين لا يكون إلا من خلال التشاور والمشاركة.



إن تحقيق منهجية إدارة الجودة الشاملة في المنظمـة، لا يكـون إلا مـن خـلال عمـل الفريـق وروح التعـاون، وتحلي الجميع بروح المسؤولية والرقابة الذاتية، لذلك يجب التوضيح لكل من يعمل في المنظمـة، أن العمـل الفردي والنظرة الجزئية والمصلحة الشخصية لا وجود لهم، فلا مجال للتنافس الشخصي، لأن الجميـع يجـب عليه أن يعمل للصالح العام. إن هذا التغيير المطلوب في أسلوب تنفيذ العمـل، يحتـاج إلى إحـداث التكامـل بين الأهداف الفردية والكلية للمنظمة، من خلال تبني سياسـة حفـز إنسـاني جيـدة، تسـاعد عـلى إزالـة أي تعارض بينهما، وزرع روح الولاء والانـتماء في نفـوس جميـع العـاملين تجـاه المنظمـة، وكـذلك تشـجيع روح المنافسة الداخلية الشريفة **Honest Internal Competion** ، بحيث يسعى الجميع لأن يكون الأفضـل في جودة أدائه.

ويتجســـد أســـلوب العمـــل الجماعـــي التعـــاوني في ثـــلاث تشـــكيلات تنظيميـــة هـــي ما يلي:

فرق العمـــل

من الضروري النظر إلى الهيكـل التنظيمـي للمنظمـة عـلى أنـه مكـون مـن فـرق عمـل، فـالادارات والأقسام جميعها فرق عمل. ولتتفاعل هذه الفرق مع بعضها ولتعمل بشكل متعاون ومنسق ومتناغم، لابد من كسر الحواجز الادارية التي تشتمل عليها الهياكل التنظيمية التقليدية، فهذا الكسرـ يتـيح لفـرق العمـل تفعيل نشاطها التعاوني، وتعمل بحرية ومرونة دون عوائق، وقد أشرنا إلى هذه الناحية سابقاً.

الى جانب هذه النظرة العامة لأسلوب العمل الجماعي داخل المنظمة ككـل، تحتـاج منهجيـة إدارة الجودة الشاملة الى تشكيل فرق عمل متعددة وحسب الحاجة،



يسند لكل منها مهمة معينة لإنجازها بشكل تعاوني وجماعي، وبالتالي فهذه الفرق نجدها منتشرة في جميع أنحاء المنظمة.

ولكي تنجح فرق العمل في إنجاز مهمتها لابد من مراعاة الجوانب التالية:

- المصلحة العامة فوق المصلحة الشخصية.
- أهداف الفريق توضع بمشاركة جميع أعضائه.
- المسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف.
- التحفيز جماعي.
- لا مجال للتنافس الفردي، بل المنافسة جماعية شريفة تخدم مصلحة العمل وتحقق رضا الزبون، فلا يوجد شيئاً إسمه أنا في فريق كذا.
- الجميع يعملون تجاه غاية مشتركة وهي إرضاء الزبون من خلال تحقيق الجودة الشاملة.
- يُمنح الفريق سلطة كافية لإنجاز مهمته، وبالتالي يحق له إتخاذ قرار جماعي ضمن المهمة المحددة له.
- التعاون وروح الفريق شعار الجميع.
- توفير درجة من الاستقلالية في العمل.
- الاحترام المتبادل والتفاهم مطلب أساسي من جميع أعضاء الفريق.
- إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق أن يؤدوا أكثر من عمل في الفريق من أجل أن يتقنوا أكثر من مهارة.



وتمثل شركتا تويوتا وجنرال موتورز لصناعة السيارات نموذجاً ناجحاً لتطبيق أسلوب فرق العمل، حيث قسمتا العمال إلى فرق يتراوح عدد الفريق الواحد بين (٥-٨) أعضاء من أصحاب المهارات المتعددة أو المتنوعة، بحيث تتاح الفرصة للعضو أن يمارس أكثر من مهارة ضمن فريقه. وللفريق إجتماعات دورية يناقشوا خلالها المشاكل ووضع حلول لها، ويدرسون كيف يمكن إدخال التحسينات على العمل والانتاج، وقائد الفريق هو عضو كسائر الأعضاء، يتصف بصفة القيادة. وقد نمَّت هاتان الشركتان لدى فرق العمل الاحساس بالمسؤولية والرقابة الذاتية، وأكدتا على مدى أهمية التعاون والاتصال المستمر بين أعضاء الفرق، كعامل مهم في نجاح مهمتها.

حلقات الجودة

هي فرق عمل طوعية إستحدثتها الشركات اليابانية، ثم طبقتها الشركات الأمريكية، يمكن أن تتشكل في جميع المستويات التنظيمية داخل المنظمة، ويمكن لأي عضو في المنظمة بغض النظر عن وظيفته ومنصبه الاداري أن يشترك فيها. وتسعى هذه الحلقات الى دراسة العمليات وتحسينها، ودراسة بعض مشاكل العمل وإقتراح حلول لها، لذلك نجد أن الباب مفتوح أمام حلقات الجودة لتقدم عطاءها في جميع مجالات العمل داخل المنظمة، وبالتالي لا يقتصر عملها على حقل معين. وتجدر الاشارة الى أن أعضاء المنظمة بإمكانهم الإنتساب لأكثر من حلقة في الوقت نفسه.



مقارنة بين فرق العمل وحلقات الجودة

جدول رقم (٣)

عنصر المقارنة	فرق العمل	حلقات الجودة
• شمولية العمل .	تكلف بانجاز عمل أو مهمة كاملة	تكلف بانجاز ناحية معينة كمشكلة أو مسألة معينة صغيرة نسبياً.
• صفة العمل .	غير طوعية فهي جزء من الهيكل التنظيمي	طوعية
• السلطة .	تتخذ قرارات تنفيذية	إستشارية تقدم إقتراحات
• الديمومة .	دائمة	مؤقتة
• العضوية .	ثابتة	متغيرة
• مضمون العمل .	غير متغير	متغير
• الاعضاء .	متجانسون	غير متجانسين من حيث الوظيفة والمنصب الإداري
• طابع العمل .	إداري	ليس لها علاقة بالعمل الاداري
• ميزتها الاساسية .	تنفيذ العمل بشكل جماعي	تطوير العمل بشكل جماعي الى جانب أنها أداة تدريبية

القوى الوظيفية

ويطلق عليها مصطلح **Task Force** هذه القوى عبارة عن جماعات عمل يتم تشكيلها من العمال في قاعدة الهرم التنظيمي، الذين هم المسؤولين عن إنتاج السلعة أو تقديم الخدمة، هذه القوى تسعى الى تحديد المشاكل المشتركة التي تعاني



منها عدة أعمال أو وظائف، ثم تعمل على وضع حلول مشتركة لها. وبالتالي يمكن القول أن هذه القوى الوظيفية تركز على الجوانب العملية التشغيلية، وليس لها علاقة بالنظم والسياسات واتخاذ القرارات، وطابع عملها متحرك وليس ثابتاً.

ولتكون القوى الوظيفية ذات فاعلية يجب أن تتصف بالخصائص التالية :

- أن يكون لدى أعضاء القوة الوظيفية الخبرة والالمام العملي التشغيلي.
- توفير الحرية الكافية للأعضاء بأن يناقشوا وينتقدوا بصراحة ما يعانيه العمل التشغيلي من مشاكل.
- توفير قاعدة معلوماتية لأعضاء القوة، تمكنهم من دراسة المشاكل ووضع الحلول لها.
- توفير حوافز مجزية لأعضاء القوة الوظيفية تشجعهم على العطاء.

متطلبات منهجية إدارة الجودة الشاملة

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة كنهج إداري شامل، الى توفير عدد من المتطلبات الأساسية، التي تعتبر بمثابة التربة الصالحة والمناخ المناسب لاستقبال وتطبيق هذا النهج. وتجدر الاشارة إلى أن أي خلل في توفير هذه المتطلبات، سينعكس سلباً على نجاح التطبيق، وسنعمد في الصفحات القليلة القادمة الى شرحها وتوضيحها:



دعم الجهات العليا

تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار إستراتيجي هدفه طويل الأجل، يحتاج الى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك، هذا الأمر يحتاج الى إقتناع وإيمان بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها من قبل الجهات العليا في المنظمة.

يتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة وتطبيق منهجيتها، على مدى قناعة وإيمان الجهات العليا في المنظمة بفوائدها وضرورتها، من أجل تحقيق التحسين المستمر في الجودة، وإيجاد مركز تنافسي جيد للمنظمة في السوق، هذه القناعة يجب أن تترجم على شكل دعم ومؤازرة قوية منها لها، على اعتبار أن منهجية إدارة الجودة الشاملة الجديدة وتطبيقها قرار إستراتيجي يمس مستقبل المنظمة، ولا تملك أية جهة فيها صلاحية إتخاذه سواها، فمن غير المتوقع توفير متطلبات التطبيق، وتوفير الحماسة لدى جميع العاملين بمختلف فئاتهم لهذا التطبيق، بمنأى عن قناعة الجهات العليا ودعمها ومؤازرتها للنظام الجديد، فهي التي تملك زمام الأمور، وتملك القدرة على تغيير الفلسفة القديمة التي تسير عليها المنظمة. ويتجسد الدعم والمؤازرة بالإعلان عن تطبيق النظام الجديد أمام جميع المستويات الادارية، ومدى أهمية تغيير الفلسفة والنظام القديمين، وإشعار الجميع بمدى حماسها لهما، وتخصيص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة للتطبيق.



التمهيد قبـل التطبيق

قبل إدخال منهجية إدارة الجودة الشاملة ووضعها موضع التطبيـق، يحتـاج الأمـر الى زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المنظمة، فـالقبول دون الاقتنـاع لا يجـدي، ذلك لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية، وهذا يسـهل عمليـة تطبيقها والالتـزام بها من قبل العاملين في المنظمة.

لابد قبل إدخال إدارة الجودة الشاملة، وتغيير الثقافة التنظيمية المعمول بها حالياً بثقافـة جديـدة (كما شرحنا سابقاً) من تهيئة الجو والتمهيد المسبق لهذا التطبيق، ويكون ذلك عن طريق إعداد وتهيئة من يعمل في المنظمة لقبول هذا التغيير، وإحداث القناعـة بـه، فـالقبول دون الاقتنـاع لا يسـاعد عـلى النجـاح، ويخلق جواً مناسباً لظهور المقاومة لـه. ويمكـن إيجـاد القناعـة عـن طريـق: شرح النظـام الجديـد والثقافـة الجديدة في ندوات ومحاضرات عامة، وتوفير برامج تعليم وتـدريب، لتوضـيح كيـف أن الـنهج الجديـد هـو ضرورة حتمية، لتساير المنظمة التطورات الحديثة. إن القناعة مطلب أساسي فهـي تسـاعد عـلى زرع الثقـة بالنظام الجديد، والحصول على التعاون والالتزام في التطبيق من كل من يعمل في المنظمة.



تعميق فكرة أن العميل يدير المنظمة

العميل أو الزبون هو نقطة البداية ونقطة النهاية، فعند حاجاته ورغباته يبدأ العمل، وعند إشباعها ينتهي، فرضاه هو الهدف الأول والأخير، وعنده تدور الجهود. وتحقيقاً لهذه الغاية، يجب إنتاج سلعة (أو تقديم خدمة) تلبي حاجاته ورغباته، وتفي توقعاته، وتدخل السعادة الى نفسه.

كانت الادارة التقليدية في السابق تتجاهل العميل، وتنظر اليه على أنه لا يعرف شيئاً، وهي التي يجب أن تقوده، فهو لا يعرف مصلحته ويمكن تجاهل آراءه، وبعض المنظمات كانت تعتبره مصدر إزعاج لها، وتحاول أن ترضيه لكن على مضض. أما إدارة الجودة الشاملة فتنظر الى مسألة إرضاء الزبون على أنها الأساس، فالمنافسة اليوم على أوجها في الأسواق الداخلية والعالمية، وأي خلل في مسألة رضاه، يعني توجه العميل للمنافسين الآخرين، وفي هذه الحالة ستكون الخسارة أكيدة وحتمية. فاستراتيجية إدارة الجودة الشاملة، تسعى لإدخال العميل في أمور شتى، فآراءه ومقترحاته (هذا الى جانب حاجاته ورغباته وتوقعاته) يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار سواء في التصميم، أو التنفيذ، أو التسويق، أو الصيانة، أو خدمات ما بعد البيع، تحت شعار هو: "العميل يدير المنظمة من خلال ما يريد ويرغب ويتوقع". هذا التوجه يجب ألا يكون عبارة عن شعارات بل أن يكون حقيقة واقعة، فالقرب اللصيق من العميل ضرورة حتمية، لمعرفة ما يريده، وبالتالي تقديم ما يرضيه، فهو الهدف الأول والأخير كما أوضحنا.



خلاصة القول يمكننا أن نستنتج مما تقدم النقطتين التاليتين :

١- رضا الزبون هو الشرعية التي تتم من خلالها عملية إتخاذ القرارات وتصميم وتنفيذ كافة العمليات أو الأنشطة على اختلاف أنواعها.

٢- الحصول على رضا الزبون يعني نجاح وبقاء المنظمة، فتحقيق الرضا لديه يعني الحصول على ولائه التام لمنتجات (أو خدمات) المنظمة، مما يثبت حصتها في السوق، ويجذب لها زبائن جدد، وهذا يزيد من هذه الحصة على المدى الطويل، ويزيد من أرباحها، ويعزز من فرص بقائها واستمرارها.

في ضوء المفهوم السابق وهو أن المنظمة في خدمة عملائها، نجد أن على منهجية إدارة الجودة الشاملة إتباع الخطوات التالية عندما تريد تلبية ما يريدونه ويتوقعونه منها:

- تحديد العملاء المستهدفين الذين سوف تقدم المنظمة سلعتها أو خدمتها لهم.
- تحديد حاجات ورغبات وتوقعات هؤلاء العملاء.
- تصميم السلعة أو الخدمة بشكل تلبي مطالب العملاء وتوقعاتهم.
- تصميم العمليات الانتاجية وغيرها، بشكل يؤدي الى إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق التصميم المطلوب الذي يرضي الزبائن.